

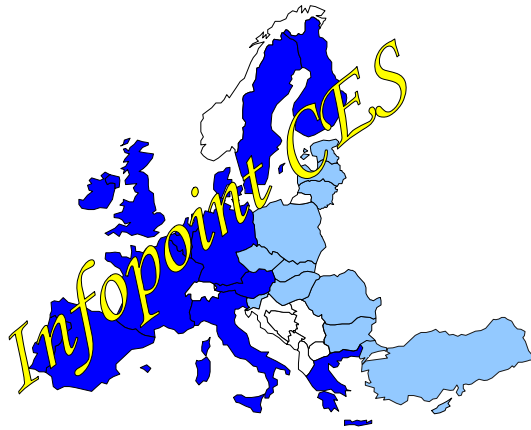


**ETUC - CES**

**“EKONOMINES, FINANSINES IR SOCIALINES  
INFORMACIJOS VADOVA CENTRINES EUROPOS IR  
BALTIJOS ŠALIŲ IMONIŲ DARBUOTOJŲ ATSTOVAMS”**

(07- 1999)

*with the support of the European Commission SOC 98 100704 05D02*  
*avec le soutien de la Commission Européenne SOC 98 100704 05D02*



## Ivadas

### Ilga istorija...

**Pirmiausia**, Centrinės Europos ir Baltijos šalyse buvo suorganizuoti 5 seminarai arba konferencijos apie informavimą ir konsultavimą. Jie aiškiai parodė, kad profsajungų nariai nori pasinaudoti šia socialine teise, numatyta Europos Sąjungos direktyvoje 45/94/EC.

- Visu pirma tai buvo politinis žingsnis: sugebėti itraukti Centrinės Europos ir Baltijos šalių ivairių pramonės šakų atstovus į veikiančias Europos darbo tarybas bei pasiekti, kad Europos Komisija itrauktų šia direktyva į pirmą Bendrijos "acquis" grupę, kuria turėtų būti priimti šalių-kandidatų vyriausybės;
- Tai taip buvo siekiama padėti profsajungų atstovams sužinoti, suprasti ir perduoti informaciją apie imonę.

Po trijų seminarų buvo galima sudaryti reikmių sąrašą ir išnagrinėti galimus veiksmus atskirose šalyse.

Trečiame etape profsajungų ekspertai dviejų seminarų metu rašė ir sudarė **"ekonomines, finansines ir socialines informacijos vadovą centrinės Europos ir Baltijos šalių imonių darbuotojų atstovams"**, kuriam buvo pritarė ivertinimo seminare.

Ruošiant gidą, buvo taikomi keturi reikalavimai:

- Dirbti su praktikais, profsajungų nariais, žinanciais imonės;
- Pajęgti dirbti su viskuo, nepaisant kalbų skirtumų ir supratimo sunkumų;
- Išleisti naudingą, aiškia priemone, kuri būtų vienišą, tačiau leidžiantį ivairiai ja naudoti;
- Padidinti darbuotojų supratimą ir paskatinti profsajungus naudotis vadovėliu.

### Keturios pagrindinės temos...

*...imonė bendrame kontekste (1), socialinė informacija (2), ekonomine ir finansine informacija (3), bendro pobūdžio informacija (4).* Kodėl būtent šios temos? Pirmiausia, tokie pasirinkimai itakojo pirmųjų seminarų rezultatai. Taip pat buvo atsižvelgta į Europos Sąjungos šalių praktiką.

Su šiomis temomis profsajunginiame gyvenime susiduriama kasdien ir eiliniame imonės dirbanciam yra svarbu:

- darbo sąlygų gerinimas ir idarbinimo situacija visu dirbanciuju gerovei,
- imonės ekonomine padėtis konkurencijos atveju bei atskiros veiklos sritys, reikalaujancios ypatingo dėmesio dėl vystymosi pobūdžio;
- imonės finansiniu aspektu integravimas į bendrus profsajungų klausimus;
- autonomijos ar priklausymo laipsnis imoneje, kurioje dirbama.
- 

Svarbiausia tai, kad šios keturios temos leidžia:

- ivertinti imonės socialinę, ekonomine ir finansine situaciją;
- ivertinti vykdomus pakeitimus;
- ivertinti profsajungų veiksmų itaką.

Trumpai tariant, šios keturios temos leidžia atlikti gana išsamu tyrimą apie "paciento" (imones) bukle, remiantis tam tikrais duomenimis, kurie gali būti "neapdirbti". Šiu duomenų analize yra imones profsajungos atstovo pareiga. Visa ši diagnozė turetų būti kaskart atnaujinama, siekiant išvengti "socialinės infekcijos" (konflikto) ar net "infarkto", kuri gali sukelti savanoriškas verslo likvidavimas.

Šios keturios sritys nagrinėjamos keliuose skyriuose, kurie padalinti į tam tikrus poskyrius, apimancius:

### **tris etapas...**

*Informacijos surinkima.* Norint žaisti žaidimą, reikia žinoti žaidimo taisykles; norint susipažinti su duomenimis, reikia užduoti tinkamus klausimus ir išmokti, kaip surinkti informacija.

Kad tai padarytume, pirmiausia reikia apibrėžti veiklos sritį (2), kad žinotume, su kuo susiduriame. Po to, reikia surinkti informaciją ir nuorodas (3). Informacija atspindi visus duomenis, kuriuos reikia žinoti, dirbant realioje situacijoje. Nuorodos - tai parametrai, leidžiantys daryti palyginimus su kitomis situacijomis ir/ar atsižvelgti į objekto istorinį vystymąsi. Tai reikalinga informacija iš ivairių šaltinių tiek kompanijos viduje, tiek už jos ribų (7), todėl svarbu atsižvelgti į įstatymine bazę, nuorodas bei kolektyvines sutartis (8), o taip pat ir į profsajunginius dokumentus (9).

*Informacijos apdorojimas:* norint tureti savo rankose kuo daugiau koziurių, reikia sugebėti duomenis paversti veiksmais.

Norint tai įgyvendinti, reikia duomenis analizuoti (4) ir išskirti pagrindinius faktus, atsižvelgiant į tai, koki poveikį jie turės dirbantiesiems ar imonei bendrai. Jei tai atsilieptu neigiamai, reikia nustatyti priežastis, atsakomybę ir priemones, galincias tai pakeisti.

Taip pat reikia paruošti priemones profsajungos veiksmams (5). Dirbantieji privalo žinoti duomenis ir su jais susijusius paaiškinimus. Reikia patikrinti, ar dirbantieji aptaria bei nagrineja duomenis ir ar pateikia pasiūlymus. Tai leistu pasiulyti kuo ivairesnes veiksmų formas - informuoti už tai atsakingus asmenis apie padarytas išvadas ir nora matyti pasikeitusią situaciją; aptarti, deretis, ir jei reikia, reikalauti, nepamirštant, kad kartais reikia sutikti su pasiulytu kompromisu.

*Informacijos platinimas:* norint pasiekti pergale, reikia, kad informacija būtų prieinama kiekvienam, cirkuliuotu nuo žemiausios iki aukščiausios grandies.

Tai daroma per ryšius su Europos darbo taryba (6): pasikeičiama informacija tarp profsajungos atstovų šakose bei tarp filialų ir pagrindines imones. Tai gali sudaryti geografinių ir kultūrinių problemų, tačiau čia gali padėti standartizuotos lentelės (skyriai) su panašiais duomenimis.

Tai galima atlikti naudojant išorinius ar vidinius informacijos šaltinius (7), remiantis Europos sąjungos bei nacionaliniais įstatymais (8) bei profsajungų dokumentais (9). Tokiu būdu galima padidinti profsajungos autoritetą bei svarbą.

### **Ivairus pritaikymas**

Šio vadovo naudojimas gali būti ivairus. Tai priklauso nuo individualių poreikių ar auditorijos, kuriai jis skirtas.

Vadova galima naudoti visa ir pedagogiškai naudotis jame išdestyta seka. Kai kurie skyriai gali būti naudojami ypatingiems atvejams - pasiruošimui deryboms, susirinkimui tam tikra tema ar tiesiog priderinami prie mokymu.

Vadovo naudotojai ir auditorija, kuriam jis skirtas, gali būti Europos darbo tarybos atstovai, darbuotoju atstojai imoneje, žmonės, atsakingi už profsajunga šakos mastu, švietėjai bei mokytojai. Norint vadova geriau isisavinti, reiketu naudoti ivairia papildoma medžiaga.

Galiausiai, šis vadovas nera užbaigtas darbas, jis gali keistis. Tai reiškia, kad kiekvienas juo besinaudojantis nacionaliniu ar šakos lygiu, galetu prideti savo informacija kiekvienam skyriui, punktui, ypac skyriams 4.1, 4.2, 4.3 ir punktams 7, 8, 9. tai turetu buti daroma ne tik viena karta, bet visada, atsiradus pakitimams.

Vadovo naudojimas turetu atnešti kai kuriu pokyciu ir patirties. Del to atkreipiame jusu demesi i vertinimo lentele, pateikta šio vadovo pabaigoje. Prašytume ji pilnai ar iš dalies užpildyti kiekviena karta, kai naudojates vadovu. ETUC tarnyba **Infopoint CES** surinks šia informacija ir pateiks ja autoriams.

### **Labai aciu...**

Šis vadovas nebutu išleistas be daugelio prie to prisidejusių žmonių pagalbos:

- Infopoint CES komandos - Annemarie, Claudio, Jerome, Michel, Pierre, kurie vadovavo ir atliko darba;
- 11 ekspertu iš centrinės Europos ir Baltijos šaliu - Andrzej, Dragos, Gyorgy, Jan, Joana, Maris, Milan, Peter, Stjepan, Tiit, Vladimir - kurie bendradarbiavo ruošiant skyrius;
- 11 koordinatoriu - Ana, Daiva, po to Ieva, Hana, Jozefa, Katarzyna, Laurentiu, po to Mihaela, Adrian, Lilija, Metka, Szilvia, Tiit, Vesselin, po to Lazour- kurie atliko tarpininku vaidmeni ruošiant vadova;
- vadovo vertintojai ir platintojai -Algirdas, Andrzej, Ben, Damir, Dusan, George, Giuseppe, Jorge, Katarina, Miroslav, Oie, Pavel, Ruth, Stanislav.

Nuoširdžiai dekojame visiems išvardintiems.

Briuselis, 1999 m. rugsejo 24 d.

# 1 – APIE IMONE

## 1. Skyrius 1.1. Imones arba imonių grupės identinė kortelė

### 2. Apibūdinimas

Norint apibūdinti imonę ir jos veiklą, reikia žinoti šiuos faktus:

- Imonė – tai organizuota sistema, kurios tikslas - perdirbant kelis elementus gaminti prekes ar teikti paslaugas.
- Imonė – tai vienetą. Kad ir kuo ji užsiimtų, ji paklūsta vieningam vadovavimui.
- Imonė priklauso sektoriui (ar sektoriams), kuris parodo daugybę aspektų (ekonomini, socialini ir pan.) ir rinkos faktorius –sanaudas ir produkciją.

Pagrindiniai imonę itakojantys veiksniai:

- ❖ **Išorinė rinka-** sudaranti aplinką, kurioje imonė vykdo savo verslą: išgydama gamyba salygojancias priemones (darba, kapitala, žaliavas, technologija), realizuodama prekes ir/ arba paslaugas. Šie veiksniai reguliuoja ryšius tarp imones, sanaudu ir produkcijos (žr. 3.2 skyriu);
- ❖ **Sektorius-** visuomet išorinis; vieta, kur vyksta konkurencinis palyginimas;
- ❖ **Organizavimas-** apjungia ivairius faktorius pagal planus ir darbdavio galimybes (1.2 ir 2.5 skyriai).

Sektorius ir rinka yra beasmeniai, tuo tarpu organizavimas yra imones ir darbdavio kultūros išraiška.

Imonė nuolat atsinaujina, keičiasi ir pertvarko savo struktūrą (resursai ir organizacija) bei kaitalioja valdymo būdus.

#### **Imonė egzistuoja dėl tam tikrų infrastruktūrų**

- ◆ Imonės kūrimas ir jos ilgalaikis išlikimas yra susiję be kita ko ir su sugebėjimu sukurti tinkamą sąveiką su aplinka (keliai, geležinkelis, telekomunikacijos, energetinės infrastruktūros ir pan.)

### 3. Informacija ir nuorodos.

Kalbant apie profsajungu atstovams reikalinga informacija, išskiriami trys jos tipai:

a) bendra	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Kuriai Grupei imone priklauso?</li> <li>◆ Kada ji buvo ikurta?</li> <li>◆ Kur vykdoma veikla: (valdymas, personalas, filialai ir pan.)?</li> <li>◆ Kokia imones struktura?</li> <li>◆ Koks jos teisinis statusas?</li> <li>◆ Kokia jos darbo struktura?</li> <li>◆ Kokia jos prekiu apyvarta?</li> </ul>
b) specifine	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Koks yra jos <b>sektorius (-iai)</b>: ?</li> <li>❖ Kokia yra jos <b>rinka (-os)</b>: ?</li> <li>❖ Kokia yra jos <b>teritorija (-os)</b>: ?</li> </ul>
c) prekes ir/ arba paslaugos	➤ (aprašykite):

#### a. imone ir jos sektorius (-iai)

➤ koncentracija sektoriaus viduje:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>didele</b> (ribotas stambiu gamintoju skaicius)?</li> <li>- <b>vidutine</b> (mažai stambiu gamintoju ir daug smulkiu)?</li> <li>- <b>maža</b> (daug smulkiu gamintoju...)</li> </ul>
➤ imones vertikalioji integracija palyginus su sektoriumi:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>didele</b> (pagrindine produkcijos ciklo dalis yra imones vidaus reikalas)?</li> <li>- <b>vidutine</b> ?</li> <li>- <b>maža</b> (gamybos ciklas suskaidytas keletui imoniui)?</li> </ul>
➤ pagrindiniai konkurentai:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>stipriosios puses?</b></li> <li>- <b>silpnosios?</b></li> </ul>

#### b. imone ir jos rinka:

➤ Prekes ir/ arba paslaugos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tipologija ir/ arba veiklos sektorius: ?</li> <li>- teritorinis pasidalijimas: ?</li> <li>- rinkos dalis: ?</li> <li>- tendencija (pleciama, visiškai išvystyta, blogeja): ?</li> </ul>
➤ Kam parduodama:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rinkos tipas (konkurencinis, monopolinis): ?</li> <li>- pagrindiniai klientai: ?</li> </ul>
➤ Prekybos tinklas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- filialai: ?</li> <li>- prekybos atstovai: ?</li> <li>- prekybininkai: ?</li> <li>- prekybininkai urmu: ?</li> <li>- smulkus prekiautojai: ?</li> <li>-</li> </ul>

### 4. Duomenų analize

Šiuo budu surinkti duomenys turetu padeti profsajungos pirmininkui išvengti rizikos, nenorint supaprastinti imones identifikacijos aprašyma.

Svarbu, kad tos pacios imones dirbanciuju atstovai (profsajungu pirmininkai) turetu pakankamai aišku supratima apie tai:

- "kas" yra imone (imones statusas, identine kortele, nuosavybe, istorija ir pan.) ir geografiniai parametrai;
- hierarchine valdžia imoneje (kas priima strateginius sprendimus, susijusius su personalo reikalais ir pan.)
- jos misija (gamybos linijos, ju vystymasis ir pan.)
- jos vieta ir itaka sektoriui (-iams) bei rinkai (-oms)

- perspektyvos dėl vietos pakeitimo, restruktūrizavimo, vystymo ar krizių.

Nagrinęjant šiuos duomenis nepasitaiko dideliu sunkumu: daugeliu atveju svarbiausia yra faktinė informacija.

Taciau ir tai neturėtų būti žiurima kaip ir "ivykusi fakta", pasitikint gražiais žodžiais ivaizdžiai sukurti bei "viešąja" informacija, kuria pati imone teikia apie save.

Tai ypač taikytina, kai renkama ar analizuojama informacija, pavyzdžiui, dėl nuosavybės teises, imones valdžios struktūros ar rinkos kontrolės ir patekimo į ją strategijū. Patys darbuotojai yra svarbios informacijos šaltiniai ir analize.

Profesajungu pirmininkams būtina išmokti tikrinti imones teikiama informacija ir iš kitu šaltinių, tokiu kaip straipsniai spaudoje, atskiru sektoriu stebėjimas ir pan. Jis turi tiksliai išsiaiškinti, su kokiomis atstovaujamo valdymo jėgomis jis susiduria, reikalaujamas spresti reikalus su žmonėmis, galinčiais priimti sprendimus.

## **5. Profesajungos veiksmi**

Šioje srityje, profesajungos veiksmi yra darbuotoju atstovu ypatingos teises ir ju realios galimybes rinkti bei ruošti informacija, kaip aprašyta 3 punkte.

Imanoma daryti išvadas apie imones kultūra bei tikrąjį norą užsiimti tinkama veikla kalbant apie teisę ir informacija, pirmine vadovo konsultacija bei fundamentalia teise sužinoti.

Kitaip tariant, jei imone yra priešiška nusiteikusi ar nenori teikti informacijos apie nuosavybę ar dalį rinkos, kuria ji užima, tai sukelia rimta problema profesajungai konfrontuojant su vadovybe, ir tai yra argumentas darbuotoju samoningumui kelti bei mobilizuoti ivairioms akcijoms (veiksmams).

## **6. Rvšiai su Europos darbo taryba**

Imones vaizdas yra užbaigtas tuo atveju, kai jos indentine kortele praturtinta žiniomis apie kitus filialus, grupę kaip visumą ir jos transnacionaline dimensija.

Dėl šios priežasties svarbu itvirtinti pilna žiniu schema Europos darbo tarybos lygiu, kuri būtų prieinama visiems darbuotoju atstovams iš visu šaku ir visu šaliu, visomis 3 skyriuje paminetomis temomis.

Dirbanciuju atstovai turi žinoti, kokioje imoneje ar grupėje jie veikia, kokioje hierarchineje valdžioje ar strategijoje, kuria rinkos dalį turi grupę ir kokie pokyciai vyksta sektoriuje.

Jie turi sugebeti pasinaudoti iš Europos darbo tarybos gautais duomenimis ir tuo paciu moketi perduoti jau turima informacija.

## **7. Vidiniai ir išoriniai imones informacijos šaltiniai**

- Vidiniai šaltiniai:

- Informacija, gaunama iš Valdybos, per formalius ir neformalius susirinkimus, derybas, mokymosi kursus ir pan., kurie yra surinkti oficialiuose dokumentuose, duomenų bazese ir pan.
- Informacija, surinkta darbuotojus atstovaujanciu organu iš darbuotoju, profesajungos, darbo tarybos ir pan.

- Išoriniai šaltiniai:

- Moksliniai tiriamieji darbai,
- Kitu, tame paciame sektoriuje esanciu imonių, kurios dirba tuo paciu režimu, gamina ta pacia produkcija, pavyzdys,
- Nacionaline ir Europos pramonės federacijos,
- Darbuotoju atstovai Europos darbo taryboje.

## **8. Nuorodos i Europos ir nacionaline istatymines bazes, nuostatus ir kolektyvinius susitarimus**

- Europoje:
  - "Davignon" ataskaita ir EK direktyvos dėl darbuotoju dalyvavimo EUROPOS KOMPANIJOSE projektas.  
Europos kompanijos nuostatai (1998).
  - ET Direktyva 94/95 dėl Europos darbu tarybos steigimo.
- Nacionaline informacija

### **9. Nuorodos i europinius ir nacionalinius profsajunginius dokumentus**

ETUC - Europos profesiniu sajungu konfederacija	
Europos pramonės federacija	
Europos darbu taryba	
Nacionalinė profsajungu konfederacija	
Nacionalinis šakinis profsajunginis junginys (pagal sektorius)	
Darbo taryba	

### **10. Žodynelis**

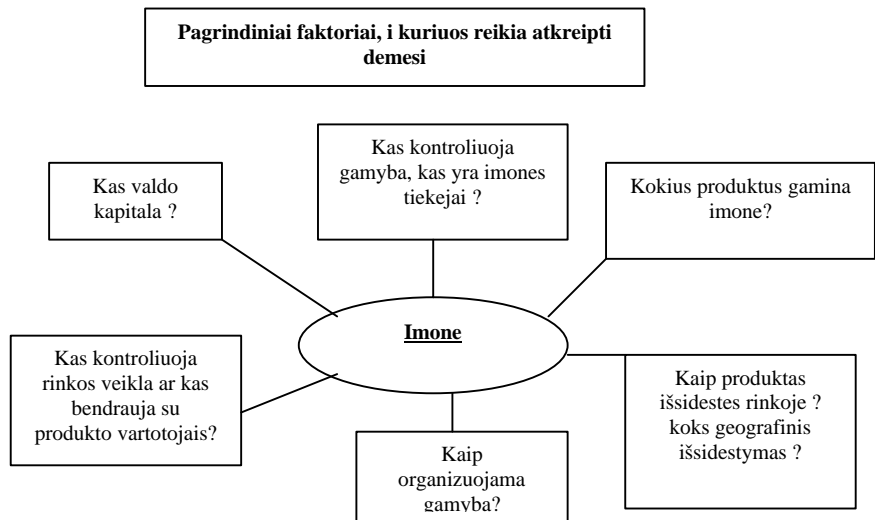
- Sutelkimas sektoriaus(šakos) viduje
- Konkurencija
- Imone
- Imonių grupė
- Vertikali integracija (imoneje)
- Rinka
- Organizavimas
- Sektorius
- Europos imone

**1. Skyrius 1.2. Imones arba grupės imonių organizacinė struktūra**

**2. Apibūdinimas**

Visos verslo organizavimo formos susijusios su darbo pasidalijimu tarp dirbanciuju. **Organizacinė imonės struktūra** – tai valdymo ir pareigų pasiskirstymo imoneje formalus atspindys. Tai techninis paskirstymas į kompetencijos sektoriuose ir imonės dirbanciuju išsidėstymas pagal hierarchiją.

Ji taip pat atspindi ir **bendra organizavimo kryptį ir verslo strategiją** – trumpalaikę, ilgalaikę bei vidutinio ilgumo. Tai “nepriklausoma” verslo strategija, kontroliuojanti gamybos procesą nuo pradžios iki galo, bet ji taip pat gali būti suplanuota didžiausių akcininkų ir ypač daugianacionalinių kompanijų akcininkų, neatsižvelgiant į dirbanciuosius.



**3- Informacija ir nuorodos.**

*P Kad suvoktumėte imonės struktūrą, pažvelkite į jos organizacinę schemą*

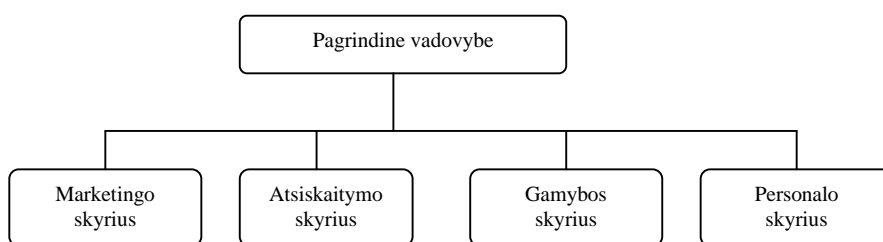
Tai, kas sudaro imonę ar imonių grupę, skiriasi kiekvienoje šalyje. Kas sudaro imonę ar imonių grupę Europos Sąjungos lygmenyje yra apibūdinama Direktyvoje (žr. 8 psl.).

- Koks / kokie produktas / produktai gaminami?
- Ar produktų gamybos linija įvairi ar ne? (ar gaminami įvairūs produktai)
- Ar produktai konkurentabilūs?
- Ar tai vyksta “augimo” sektoriuje?
- Kiek į imonę yra investavę pagrindiniai akcininkai?
- Kokioje rinkoje? Vietinėje, regioninėje, nacionalinėje ar tarptautinėje?
- Kiek imonės produkto eksportuojama?
- Kokie ryšiai su tiekėjais, kas jie tokie?
- Kokia imonės vidinė struktūra, ypač atsižvelgiant į žmogiškuosius išteklius?
- Koks produkcijos gamybos procesas naudojamas?
- Įvairių funkcinių vienetų vieta imonės struktūroje.

**P Organizacines strukturos tipai**

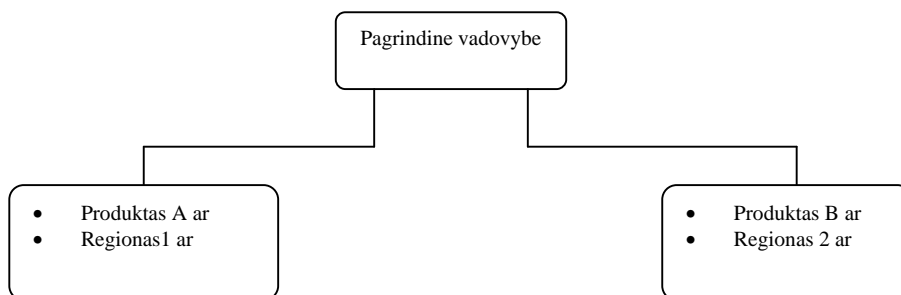
**Tradicine veiklos organizacine struktura.**

Iprasta veiklos organizacine schema – tradicine darbo pasidalijimo forma. **Dirbantieji priskiriami tam tikram apibrežtam funkciniam sektoriui (skyriui, departamentui), pvz., pardavimo, vadybos, pirkimo, akciju kontroles skyriai.** Vidinio valdymo funkcija dažniausiai atlieka centrinis vadovaujantis aparatas. Kitu atveju, jos daugiau specializuotos - tai skirstoma i apskaitos, finansinius, personalo, vadovavimo skyrius. Taigi gamybos skyrius bus atsakingas už gaminima bei pagalbines operacijas: tiekimas, priežiura bei visu imones gaminamu produktu aptarnavimas.



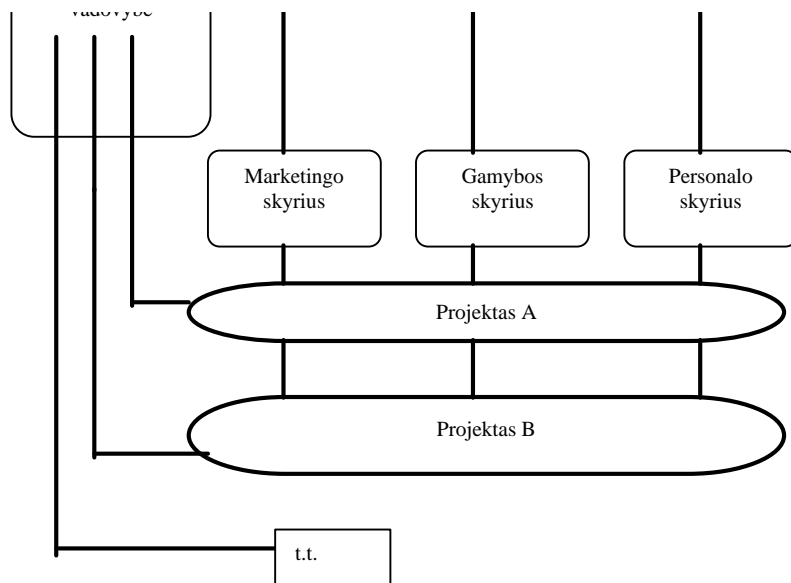
**Pasiskirstymo struktura**

Pasiskirstymo organizavimas paremtas atsakomybes tarp skyriu pasidalijimu. Kiekvienas skyrius susideda iš ivairiu dirbanciuju, reikalingu tam tikram produktui pagaminti / veiklai atlikti. Kai kuriose imonese tas pasidalijimas (vadinamas sektoriumi ar šaka), paremtas tam tikros šakos vienos rušies produkcija. Kitose imonese ar ju grupese pasiskirstymas organizuojamas pagal geografines sritis.



**Matricos struktura**

Imones, turincios matricos tipo organizacine struktura, savo veikla grindžia sudetiniais projektais. Ši organizacine struktura leidžia lanksciai pažvelgti i verslo reikalavimus, tokius kaip darbo organizavimas, kuriam atlikti reikia tiek vidiniu, tiek išoriniu (ypac žmogišku) ištekliu.



.. **Kiti organizacines strukturos tipai**

Tarpiniai arba kitokie organizacines strukturos tipai, susije su pokyciu periodais, technologiniais pasikeitimais, naujais darbo metodais, t.t.

.. **Imones filialo vieta transnacionalineje grupeje**

- Kas yra filialo akcininkai?
- Kas valdo kapitala ?
- Kas skiria valdyba?
- Ar strateginiai klausimai sprendžiami filialo lygmenyje?
- Kokia filialo vieta grupes imonių atžvilgiu?
- Koks ryšys tarp filialo gaminamos produkcijos (žaliavos, gamyba, marketingas) ir visos grupes gaminamos produkcijos?
- Ar grupe suskirstyta pagal produkcija (ar šakas, regiona, kt.)?
- Koks santykis (sanaudu, pardavimo,kainu,...) tarp filialo ir visos grupes imonių produkcijos?
- T.t.

**4- Duomenų analize**

> **Kompanijos organizacine struktura**

- Kokia imones organizacine struktura (funkcines, pasiskirstymo, matricos ar kito tipo)?
- Kokia tokio darbo organizavimo nauda imonei?
- Ar organizavimo tipas keičiasi, ar ne? Kodėl?
- Kaip organizuojamos gamybinės linijos? (pareigu ir atsakomybes paskirstymas)
- Ar darbo procesas vyksta normaliai, ar yra problemu?
- Kokias problemas gali sukelti tokio tipo organizacine struktura imoneje, planuojanciai plestis ar plesti produkcija?

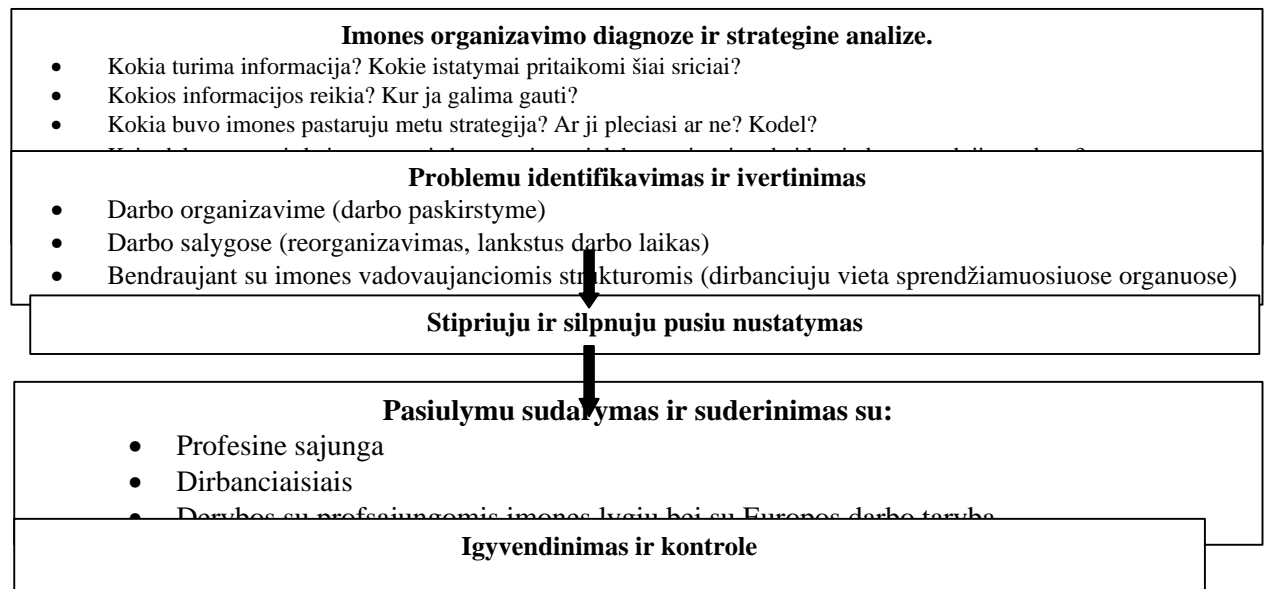
> **Apie filiala**

- Ar toks organizavimo tipas atitinka vartotoju poreikius, ieškanciu platesnes pasiulos rinkoje?
- Koks hierarchinis išsidestymas?
- Ar filialo ir grupes akcininkai tie patys?
- Kas yra grupes akcininkai?
- Kas yra filialo akcininkai?
- Ar tai pramoninkai, ar finansininkai?

- A akciju politikos strategija trumpalaikė, ilgalaikė, vidutinės trukmės?
- Ar filialas, kuriame aš dirbu, priklauso strateginei grupei, ar ne?
- Kokie (ekonominiai, finansiniai ir idarbinimo) ryšiai tarp filialo, kuriame aš dirbu, ir kitu kompanijos filialu?
- > **Apie darbo sąlygas**  
(t.p. skyrius. 2.5)
  - Ar pagrindiniai akcininkai suinteresuoti filialo vystymusi?
  - Ar imones pelnas reinvestuojamas, jei taip, kiek ir kokiems filialams?
- Kaip tai itakoja:
  - Darbo ir idarbinimo sąlygas (mobiluma, prisitaikyma, lankstuma, t.t.);
  - Užmokesti;
  - Karjeros galimybes (pvz. nauji igudžiai);
  - Profesini mokyma.

Kokia tokio organizavimo tipo itaka profsajungos veiklai?

## 5. Profsajungu veiksmi



- ## 6. Ryšiai su Europos darbo taryba
- Pagrindines imones darbuotoju atstovu kontaktai su filialo atstovu Europos darbo taryboje
    - Imones organizacines struktūros palaikymas
    - Imones ir padalinio akcininku tapatybe
    - Akcininku identines korteles (finansines, pramonines....)
    - Filialo vieta grupes strategijoje
    - Imones investiciju politika grupes imoneje
    - Imones ateities strategija
  - Filialo dirbanciuju atstovu
    - Filialo organizavimo tipas
    - Filialo vystymosi strategija
    - Sunkumai, su kuriais susiduria dirbantieji del darbo organizavimo
    - Darbo procesas
    - Tiekėju ir pirkeju santykiai ir problemos

- ## 7. Vidiniai ir išoriniai
- Vidiniai šaltiniai

**imones informacijos šaltiniai**

- Ar vadovybes pateikiama informacija pakankama? Kokios informacijos trūksta?
- Kokia ta informacija, surinkta profsajungu ar dirbantiems atstovaujancio organo: kaip ji buvo surinkta?

➤ **Išoriniai šaltiniai**

- Specifine žiniasklaida
- Dirbanciuju atstovai EDT
- Priimti istatymai ir nuostatai (Darbo kodeksas, imonių kodeksai, t.t.)
- Profsajungu susivienijimas ar federacija

**8. Nuorodos i Europos ir nacionaline istatymines bazines, nuostatus ir kolektyvines sutartis**

➤ **Europos Sajungos direktyvos**

- Europos Tarybos direktyva 94/45/EC apibrezianti Bendrijos mastu veikiancias imones bei imonių grupes;
- Direktyva 77/187/EEC del valstybiu nariu istatymu, skirtu dirbanciuju teisiu apsaugai, derinimo;
- Direktyvos 98/59 EC del ES nariu istatymu, susijusiu su masiniais atleidimais, suderinimas;
- Direktyvos del Europos kompaniju projektas.

➤ **Nacionaliniai istatymai ir nuostatai**

**9. Nuorodos i europinius ir nacionalinius profsajungu dokumentus**

➤ **Europiniu lygiu**

- ETUC (Europos profsajungu konfederacija)
- EIF (Europos pramoninku federacija)
- Europos darbu taryba

➤ **Nacionaliniu lygiu**

- Nacionalinis (-iai) profesiniu sajungu susivienijimas (-ai)
- Šakiniai profsajungu junginiai

**10. Žodynelis**

Akcinkai  
Verslo augimas  
Kapitalas  
Pirkejas  
Eksportas  
Padalinys  
Tiekejai  
Filialas  
Besipleciancios imones  
Organizacine struktura  
Procesas

1. Skyrius 2.1 Darbo struktura

2. Apibudinimas

Darbo paskirstymo struktura imoneje labai priklauso nuo jo organizavimo. Reiketu palyginti šio skyriaus duomenis su duomenimis surinktais apie imones struktura 1.2. skyriuje, užmokescio politika 2.4skyriuje, darbo organizavima 2.5 skyriuje.

Darbo struktura analizuojama atsižvelgiant i:

- imones demografinė padėtis,
- darbuotoju paskirstyma skirtinguose darbo baruose,
- ju paskirstyma pagal darbo sutarciu rušis,
- ju paskirstyma pagal socialines – profesines kategorijas,
- ju paskirstyma pagal klasifikacijos lentele,
- darbo trukme ir salygas,
- galimybes kilti pareigose ir kompetencijos vystymo budus :
  - profesinis mokymas, perkvalifikavimas,
  - vidine kadru kaita (paaukštšinimas, paskyrimas i kitas pareigas, ....),
  - išorine kadru kaita (paskyrimas i kita tarnyba, laikinas pervedimas i kitas pareigas, atleidimas, išėjimas i pensija,...) ,
  - darbo užmokescio politika.

3. Informacija ir nuorodos.

• **Bendra imones demografija:**

- **Personalo amžiaus** piramide (žiureti pvz. 1priede)  
(tuo paciu budu piramide gali buti sudaryta pagal darbo sutarciu rušis, socialines – profesines kategorijas)
- Amžiaus piramides evoliucija per trejus pastaruosius metus
- Paskirstymas **pagal lyti** (žiureti pvz. 2 priede)
  - darbuotojai dirbantys pagal neterminuota darbo sutarti,
  - darbuotojai dirbantys pagal terminuota darbo sutarti,
  - darbuotojai dirbantys nepilna darbo diena, ...
  - evoliucija per 3 metus.
- Vidutinis **darbo stažas** imoneje iki metu gruodžio 31d. (žiur. pvz. 3 priede)
  - visose kategorijose bendrai,
  - pagal socialines – profesines kategorijas,
  - pagal lyti,
  - pagal sektoriu

- ***Dirbanciuju sudetis imoneje pagal darbo sutarciu pobudi***
  - Bendras dirbanciuju kiekis imoneje iki metu gruodžio 31 d. skyriuose, skaiciais ir procentais:
    - pagal neterminuota darbo sutarti:
    - pagal terminuota darbo sutarti:
    - pagal sutartis mokymui
    - mokiniais:
    - pagal laikina kontrakta (pavaduojant):
    - kitas (nurodyti)
  - Dirbanciuju sudeties kaita per pastaruosius 3 metus, skaiciais ir procentais
    - neterminuotos darbo sutartys:
    - terminuotos darbo sutartys:
    - sutartys darbui – apmokymui:
    - mokiniai:
    - laikini kontraktai (pavaduojant):
    - kitos (nurodyti)
  - darbo sutarys pilnai darbo dienai  
(nurodyti darbo trukme: 35 val/sav., 40 val./sav. , kitokia trukme)
  - darbo sutartys nepilnai darbo dienai arba sezonines sutartys (patikslinti)
  - kitos ...
- ***Dirbanciuju sudetis pagal socialines – profesines kategorijas (žr. pvz. 4 priede)***
  - Dirbanciuju sudetis pagal socialines – profesines kategorijas  
(*Kategorijos apibudinancios imone . Pvz. : darbininkai, tarnautojai, meistrai ar vadovaujantieji kadrai, inžinieriai ir technikai, atsakingi darbuotojai, ...*)
    - skaiciais
    - procentais.
- ***Dirbanciuju sudetis pagal imones ar sektoriaus klasifikaciju lentele***
  - Asmenu skaičius kiekviename lygyje ir išraiška procentais
  - Vystymasis per pastaruosius trejus metus
- ***Dirbanciuju pasiskirstymas sektoriuose***
  - Dirbanciuju pasiskirstymas imones veiklos srityse  
(Sriciu pavyzdžiai: pirkimas, gamyba, patalpu priežiura, vystymas ir tyrimai, administravimas, finansai, pardavimas...)
  - Kiekviename sektoriuje sudetis pagal:
    - darbo sutarties pobudi,
    - lyti,
    - darbo staža,
    - socialine – profesine padeti,
  - kvalifikacijos lygi ...

-

- ***Darbo užmokesčio politikos analize***

- Vidutinio darbo užmokesčio apskaiciavimas
- Skirtumas tarp dešimties paciu aukščiausiu atlyginimu ir dešimties paciu mažiausiu atlyginimu imoneje

- ***Darbuotoju kaitos ir judejimo analize***

(Šis rodiklis gali buti nustatytas sektoriui, amžiaus skirtumui, kvalifikacijos lygiui, t.t.)

- **Išorines darbuotoju kaitos** intensyvumas ir vystymasis

(skaiciais ir procentais , per trejus metus )

- idarbintuju skaicius
- išėjusiu i pensija skaicius,
- atsistatydinimu skaicius,
- profesinio perkvalifikavimo atveju skaicius
- paskyrimu i kitas pareigas arba laikinu pervedimu i kitas pareigas imoneje ar už imones ribu,
- atleidimu skaicius...

Santykis: cia išvardintu asmenu skaicius/ bendras darbuotoju skaicius per metus

- **Vidinio kadru judejimo** dinamiškumas ir evoliucija (žr. pvz. 5 priede)

( skaiciais ir procentais, per 3 metus)

- skaicius kvietimu imones darbuotojams užimti laisva vieta
- teigiamu atsakymu skaicius,
- skaicius paskyrimu dirbti kitose pareigose imones viduje,
- skaicius paaukštinimu, paskiriant dirbti toje pacioje imoneje

Santykis: išvardintu asmenu skaicius/ bendras dirbanciuju skaicius tais metais

- **-Paaukštinimu** kaita per 3 metus( žr. pvz. 6 priede):

- pagal socialines – profesines kategorijas,
- skaiciais,
- procentais.

Santykis: išvardintu asmenu skaicius/ bendras dirbanciuju skaicius tais metais

#### **4. Duomenų analize**

Duomenys apie bendra imones demografine padeti leidžia:

- a) apskaiciuoti vidutini personalo amžiu (kuris tokiu pat budu gali buti apskaiciuotas pagal amžiu, pagal sektoriu, kvalifikacijos lygi, t.t. ...) vidutini darbo staža (kuris gali buti apskaiciuotas pagal kategorija, lyti, sektoriu, t.t. ..)ir tokiu budu konstatuoti darbo jegos senėjimo arba jaunejimo tendencijas pastaraisiais metais.

Šie rodikliai naudingi imantis priemonių, vedanciu i imones kompetencijos išlaikyma ir vystyma:

- išankstinis numatymas ir pasiruošimas darbuotoju išėjimui dėl amžiaus ribos,
- jaunu darbuotoju priėmimas, įskaitant mokinius arba kitas panašias darbo sutartis, susijusias su profesiniu mokymu arba darbinės veiklos pradžia
- bendras imones sureguliuojimas atsižvelgiant į demografinę padėtį ir imones veiklą.

**b)** Nustatyti darbuotoju pasiskirstymą pagal lytį ir peržiūrėti šį pasiskirstymą pagal darbo sutarčių pobūdį. Turima visuma gali parodyti galimą nelygybę tarp moterų ir vyrų skirtingu tipu darbo sutarčių atžvilgiu. Reikėtų, pavyzdžiui, patikrinti, ar moterys savanoriškai dirba nepilna darbo diena ir, priešingai, ar šios sutartys buvo pasiūlytos tiems ir toms, kurie to norejo.

Duomenys apie dirbanciuju sudėtį pasiskirstymą leidžia susidaryti globalinį vaizdą apie skirtingas darbo sąlygas imoneje.

Pateikta darbo sutarčių įvairovė turi būti analizuojama atsižvelgiant į imones veiklą, jos reguliarumą bei sezoniškumą, jos gamybos politiką (subrangovinės veiklos svarbą, pavyzdžiui, arba kai veiklai dažnai vadovauja laikinai pavaduojantys asmenys) tai, kaip intensyviai investuojama į technologiją, darbuotoju mokymą bei kvalifikacijos kelimo politiką.

Visi šie faktoriai leidžia spėti, ar pasiskirstymas tarp skirtingo tipo darbo sutarčių yra tinkamas, ar reikėtų nukreipti veiklą darbo vietų užtikrinimui, pavyzdžiui, mažinti nepatikimų darbo sutarčių skaičių.

Panašius pasiskirstymus skirtingose socialinėse – profesinėse kategorijose.

Ši pasiskirstyma turi pateisinti veiklos pobūdį ir pacios imones struktūrą. O taip pat dirbanciuju kompetencijos lygis. Tai iškelia klausimą apie kvalifikacijos, įskaitant ir įgytą profesines praktikas metu, iš vienos pusės ir kiekvieno ekonomini indėli, iš kitos pusės, įvertinimo būdus bei sąlygas.

Ar pasiteisina toks pasiskirstymas šiu trijų kriterijų atžvilgiu? Ar yra kai kurių kategorijų stygius ar perteklius? Kaip reikėtų organizuoti mokymą, pakeitimus, pervedimą, paaukštinimą pareigose?

Ar turima klasifikacijos lentelė yra pritaikyta prie realios situacijos darbe? O personalo kvalifikacijos lygio atžvilgiu?

Jei ne, kokius pakeitimus reikėtų padaryti? Kokiu būdu?

Konstatuoti pokyčiai per pastaruosius tris metus rodo: dinamišką darbo jėgą valdymą ar, priešingai, stagnaciją? Kokia priežastis?

Kaip pakeisti situaciją?

Ar dirbanciuju pasiskirstymas skirtinguose imones veiklos sektoriuose (gamyba, patalpų priežiūra, prekyba, administravimas, finansai, žmogiškieji resursai ...) yra adekvatus imones veiklos vystymuisi? Ar tai sudaro geras darbo sąlygas? Ar visi imones skyriai aprūpinti pakankama ir tinkama kvalifikacijos darbo jėga?

Kurie iš sektorių yra neefektyvus ar labai efektyvus? Dėl kokios priežasties? Kokiu priemoniu reikėtų imtis?

Darbo užmokescio analizavimas yra labai plati sritis.( žr. skyriu 2.4.).  
Cia gausime tik labai bendrus rodiklius: vidutini darbo užmokesti ir skirtuma tarp paciu didžiausiu ir paciu mažiausiu atlyginimu.

Darbo struktura gali išsidestyti tarp šiu triju tašku, dvieju tolimiausiu ir viduriniojo.

Šiu gairiu pagalba, surinktu per trejus metus, galima:

- ivertinti darbo užmokescio kitima;
- palyginti ji su apyvarta ar kitu ekonominiu rodikliu, taip pat ivertinti pastangas sumažinti skirtuma tarp didžiausiu ir mažiausiu atlyginimu.

Kadru kaita, kokia ji bebutu - vidine ar išorine- gali iš esmes pakeisti darbo struktura imoneje, ypac didelio augimo periodu arba, priešingai, krizes metu.

Tokie periodai salygoja arba dideli nauju darbuotoju priemima ir darbo jegos atnaujinima, arba masinius atleidimus. Darbas lieka, daugeliu atveju, pirmiausia kintamuoju dydžiu.

Kadru kaitos intensyvumas iš esmes yra labai reikšmingas sveikos imones ir jos strategijos rodiklis.

Išorine darbuotoju kaita suteikia informacija apie išėjimo ir atėjimo dirbti i imone masta bei motyvus. Joje galima išvelgti dali ekonomines ir dali socialines imones politikos.

Jei imone priima naujus darbuotojus , kad butu lygsvara tarp natūraliu išėjimu, tai todėl , kad ji yra stipri. Jei ji priima darbuotoju daugiau nei reikia atnaujinti personalui, tai daroma dėl veiklos augimo. Jeigu saldo tarp išėjimo iš imones ir atėjimo dirbti yra neigiamas, tai todėl, kad imone ieško, kaip tai sureguliuoti.

Be skaičiu analizes, kokybine salygu ,kuriose vykta judejimas, analize parodys, kokie turi buti pateikti reikalavimai dėl pertvarkymu ir perkelimu, taip pat atleidimu: apmokymas, pasiulymas perklasifikuoti, pagalba ieškant darbo, solidariu ryšiu palaikymas iki bus surastas naujas darbas ir t.t. ..

Cia pateiktos vidaus kaitos formos nera rodikliai. Iš esmes, tai, kas yra svarbu - tai galimybe ivertinti judejima ir kaitos krypti.

Didelis personalo mobilumo reikalavimas gali reikšti, kad siekiama kuo didesnio darbo jegos nepastovumo. Tuo tarpu pastarasis kai kuriais atvejais gali buti kvalifikacija mažinantis, kitais - progreso faktorius.

Bendrai, savanoriškas darbo pakeitimas, ypac jei tai yra paaukštinimas, yra vertinamas pozityviai profesineje veikloje ir laikomas imones dinamiškumo ženklu. Tai ženklas, kad imoneje yra sukurta sistema, siejanti kompetencija ir karjera.

Paskutiniame punkte palyginsime evoliucija tarp paaukštinimu skaciaus per trejus praejusius metus ir tarp skirtingu socialiniu – profesiniu kategoriju. Tai daroma tam,

kad išsiaiškintume, kokios yra tam tikru profiliu profesiju poreikio tendencijos bei galimi skirtumai tarp kategoriju siekiant karjeros imoneje.

## **5. Profsajungos veiksmai**

Šioje srityje profsajungos veiksmu tikslas pirmiausia bus duomenu surinkimas arba ju atkurimas:

- sukurti aišku personalo valdymo vaizda ir informuoti dirbanciuosius,
- susikurti duomenu baze igalinancia sekti pagrindiniu rodikliu evoliucija ir keistis jais su kitomis tos šakos, grupes imonemis ir su imones komitetu Europoje, jei toks egzistuoja,
- sekti pagrindiniu kadru valdymo politika kartu su imones vystymusi,
- kontroliuoti, kad žmogiškuju resursu pasiskirstymas skirtinguose imones sektoriuose užtikrintu ju gera funkcionavima, gerus rezultatus ir geras darbo salygas,
- sukurti tikslus ir realius reikalavimus del priemimo i darba, visu lygiu dirbanciuju galimybes siekti karjeros, darbo salygu, darbo užmokescio ir t.t. ..
- suformuluoti pagrindinius derybu punktus del darbo, profesinio mokymo ir profesines lygybes imoneje ir šakoje.

## **6. Ryšiai su Europos darbo taryba**

Surinkti duomenys tures buti pateikti supaprastinta ir standartizuota forma, kad butu galima:

- perduoti imones EDT,
- palyginti su grupes imonemis,
- atlikti palyginimus imonese tarp tu paciu profesiju,
- atlikti palyginimus tarp imonių profesiniu šaku/sektoriu atžvilgiu,
- palyginti ivairiu metu duomenis.

Duomenu apie darba pateikimo standartizacija turetu buti atliekama EDT iniciatyva arba Europos federacijos iniciatyva, kad butu lengviau surinkti informacija ir palyginti informacija bei nustatyti bendras tendencijas sektoriuose.

## **7. Vidiniai ir išoriniai imones informacijos šaltiniai**

Pagrindiniai informacijos šaltiniai apie šia sriti yra:

- imones vadovybe,
- dirbanciuosius atstovaujanti instancija (imones komitetas arba panaši instancija),
- profsajungines organizacijos, kai deramasi del darbo užmokescio, klasifikacijos, darbo salygu,
- šakines organizacijos, ypac jei buvo deretasi del susitarimu darbo klausimais ir, bendriau, kolektyviniai susitarimai del darbo trukmes, klasifikacijos, kvalifikacijos, darbo užmokescio,

- valstybes politika darbo, jaunu žmonių idarbinimo klausimais, moterų galimybes siekti karjeros ir profesines lygybes, švietimo ir mokymo, pensijų, rekonversijų, žmonių atleidimo dėl ekonominių pasekmių atžvilgiu, t.t.
- darbo teise.

**8. Nuorodos į Europos ir nacionalinę įstatyminę bazę, nuostatus ir kolektyvines sutartis**

Visi straipsniai susiję su užimtumu Europoje, o ypač tie, kuriuose kalbama apie valstybinius planus užimtumo atžvilgiu ir Europos Sąjungos susitarimus šiuo klausimu.

- Direktyva 94/45/EC dėl Europos darbo tarybos steigimo
- Direktyva 77/187/EC dėl valstybių-narių įstatymų, skirtų darbuotojų teisių apsaugai imones, verslo ar verslo dalį perdavimo atveju, derinimo
- Direktyva 98/59/EC dėl valstybių narių įstatymų dėl kolektyvinių atleidimų, derinimo.

Darbo teise ir nacionaliniai užimtumo, darbo trukmės, profesinio mokymo ir idarbinimo, kvalifikacijų sistemos klausimais.

Šakiniai kolektyviniai susitarimai ir imones nuostatai ar susitarimai.

**9. Nuorodos į europinius ir nacionalinius profsąjunginius dokumentus**

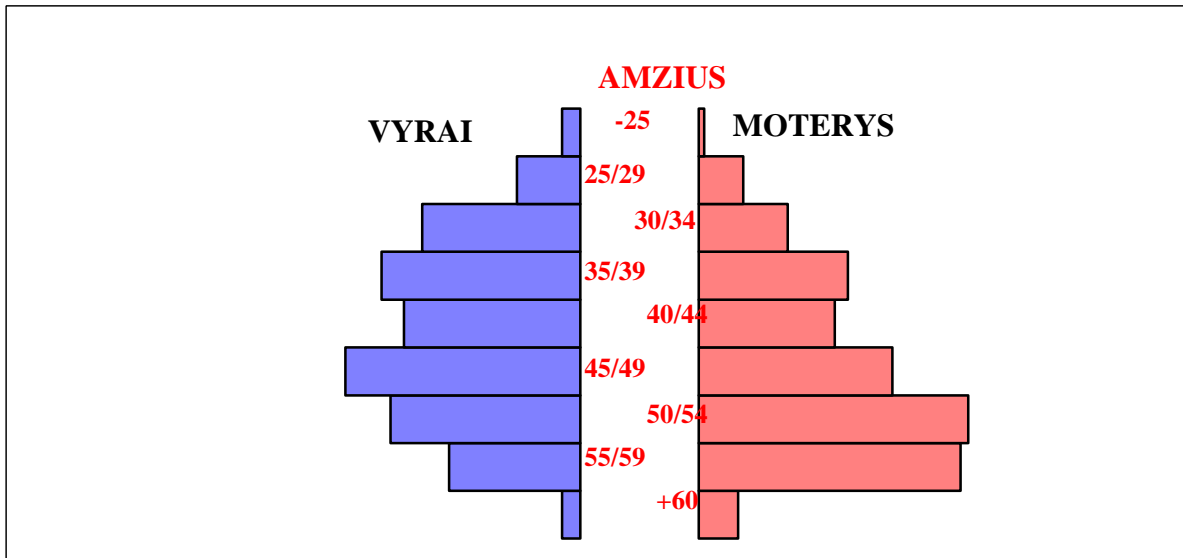
ETUC (Europos profesinių sąjungų konfederacija)	
Europos pramonės federacija	
Europos darbo taryba	
Nacionalinė(s) profsąjungų konfederacija(os)	
Nacionalinės šakines federacijos	
Darbo tarybos	

## **10. Žodynelis**

amato mokymasis  
vidutine alga  
klasifikacija (klasifikacijos lentelė)  
demografija  
užimtumo struktura  
išorinis ir vidinis mobilumas  
terminuota darbo sutartis  
neterminuota darbo sutartis  
žmogiškieji ištekliai  
neapibrėžta sutartis  
darbo stažas  
mokymosi darbo metu sutartis  
nepilno darbo laiko sutartis  
paaugštinimas pareigose  
kvalifikacijos lygis  
atlyginimu struktura  
socio-profesines kategorijos  
laikina sutartis  
darbo jėga

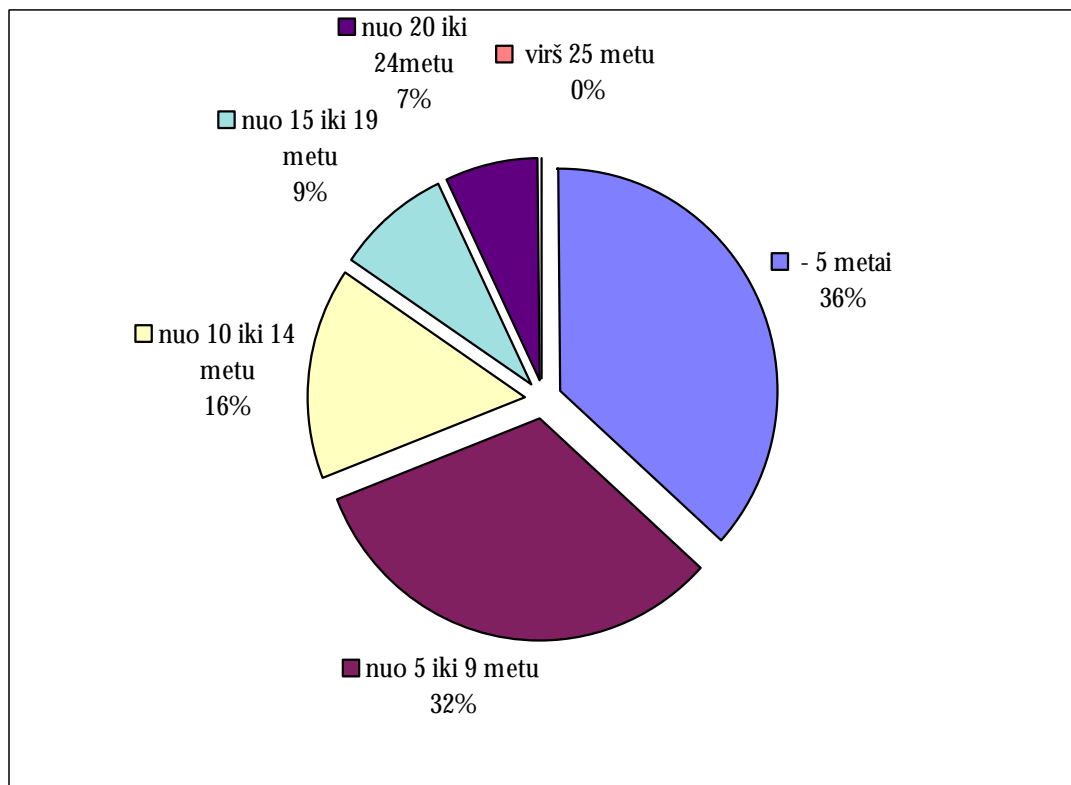
**Priedas1**

Pavyzdys : Amžiaus piramide %



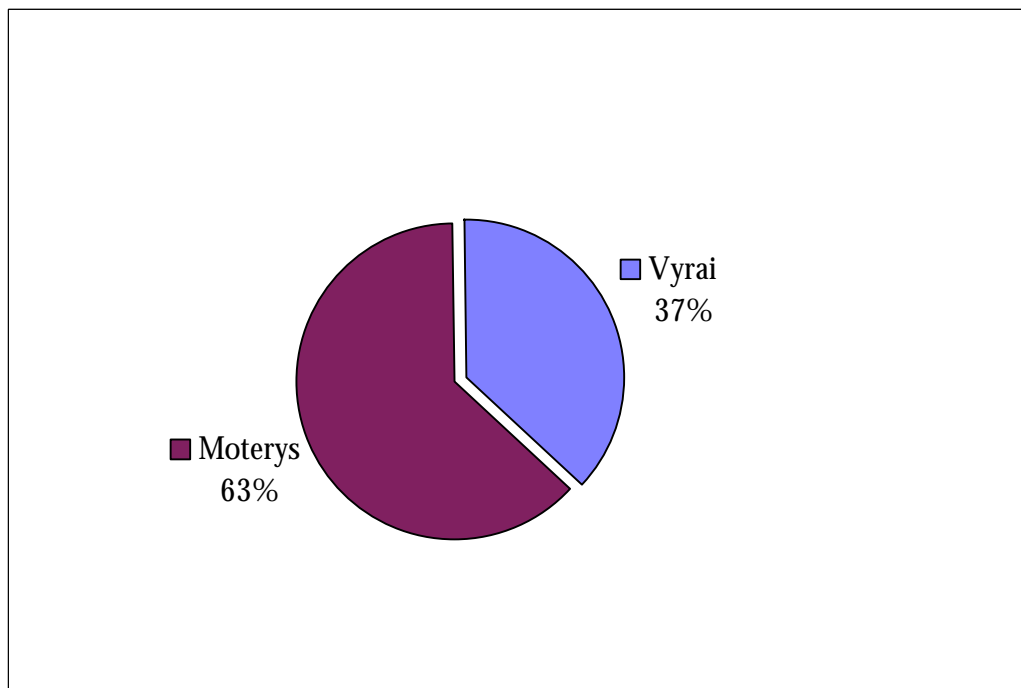
Priedas 2

Pavyzdys : Vidutinis darbo imoneje laikas



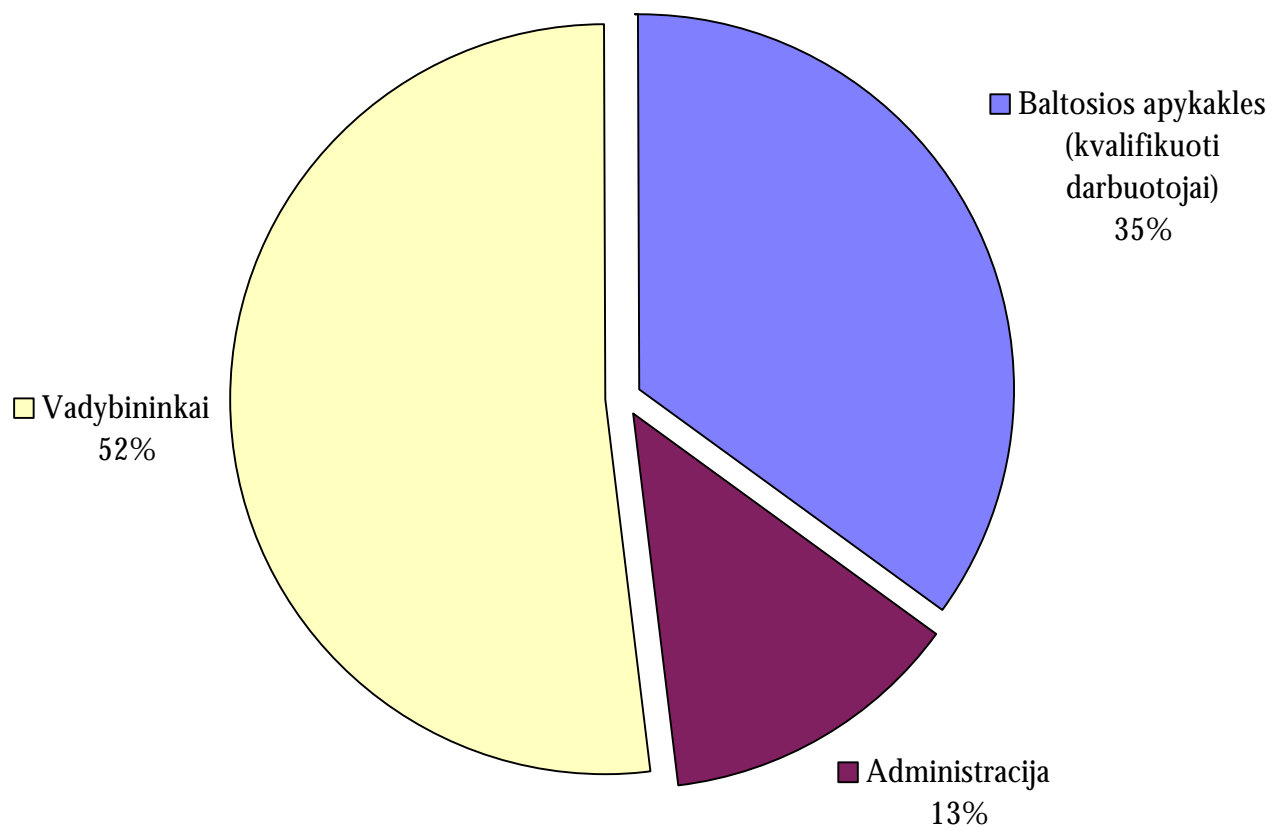
Priedas 3

**Pavyzdys: Darbuotoju, dirbančiu pagal neterminuota sutarti,  
pasiskirstymas pagal lyti**



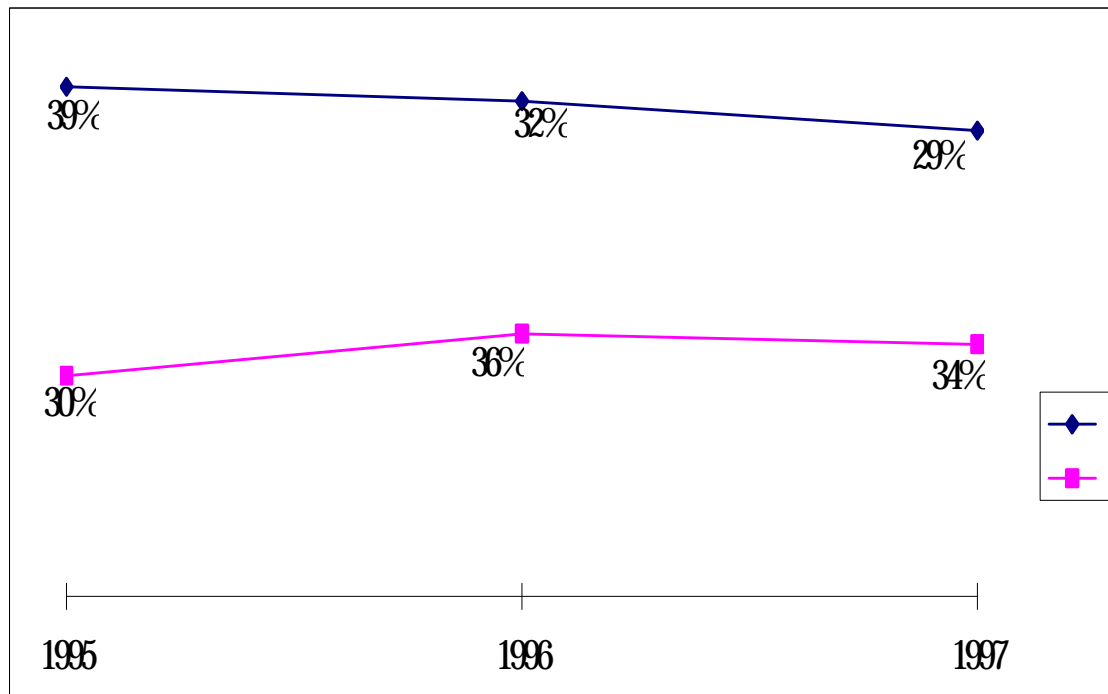
## Priedas 4

### Pavyzdys: Darbo pasiskirstymas pagal socialines-profesines kategorijas



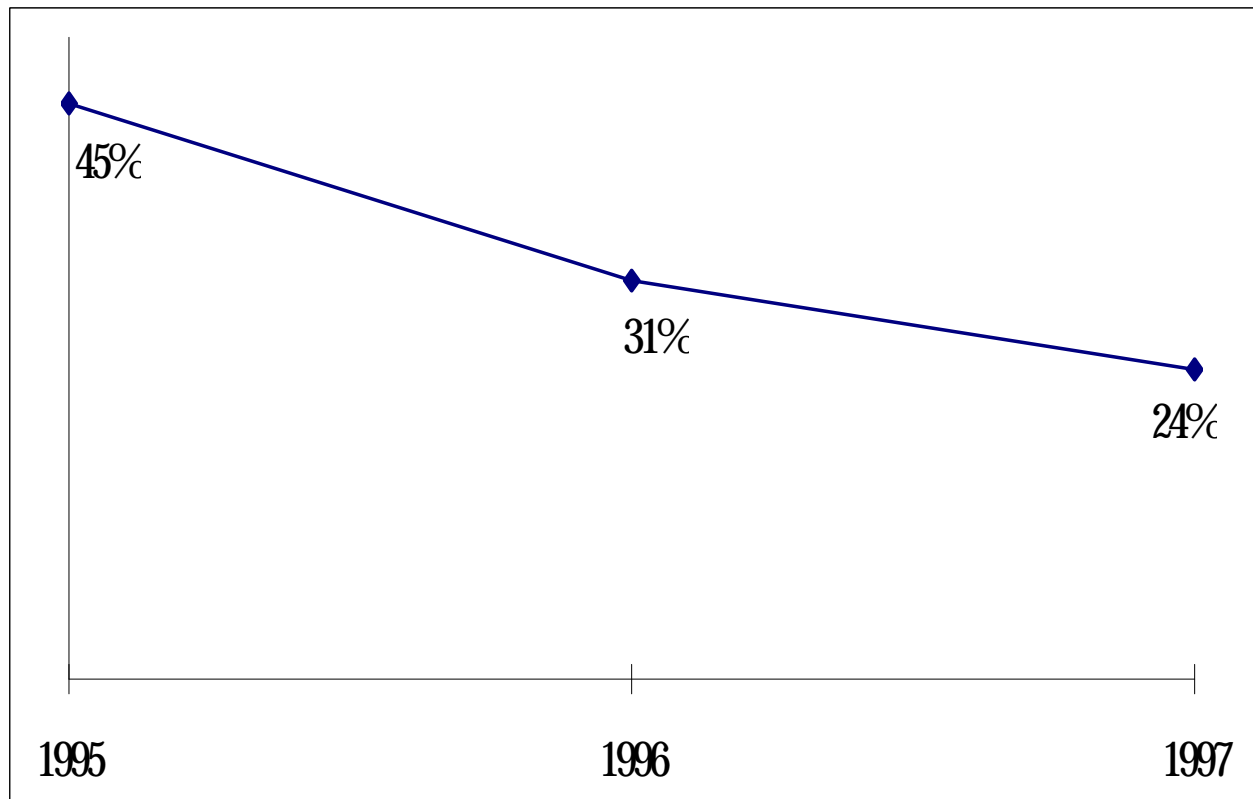
**Priedas 5**

**Pavyzdys: Vidinio judejimo kaita per 3 metus**



## Priedas 6

### **Pavyzdys: Paaukštėjimui pareigose kaita per 3 metus**

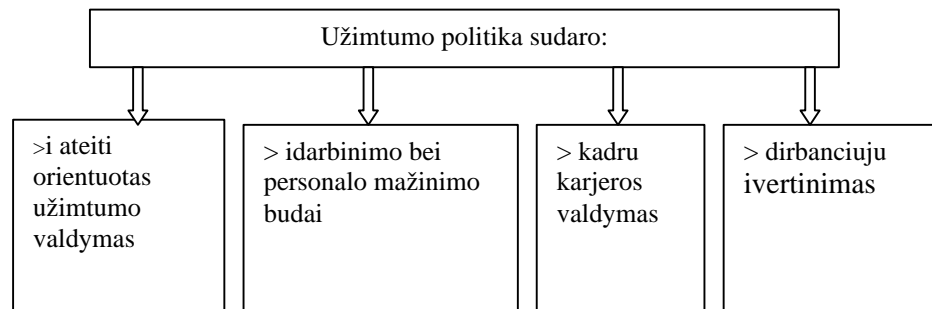


## 2- SOCIALINE INFORMACIJA

### 1. Skyrius 2.2 Užimtumo politika

#### 2. Apibudinimas

Užimtumo politika sudaro analizes, sprendimu bei vykdymo metodai, susije su darbo jegos ir dirbanciuju sugebejimais, užtikrinant, kad jie atitinka kompanijos strategija visose srityse.



Užimtumo politika yra vienas svarbiausiu irankiu, padedant imonei igyvendinti jos strategija praktikoje.

#### 3. Informacija ir nuorodos

*P Užimtumo politika: pagrindine imones vystymosi garantija.*

Ji remiasi dvejopu - kokybiniu ir kiekybiniu - požiuriu:

- Kokybinis: imones vystymosi ar pertvarkymo planai reikalauja ateities reikmiu nustatymo, atsižvelgiant i dirbanciuju meistriškuma.
- Kiekybinis: imones vystymasis ar pertvarkymo planai reikalauja ateities reikmiu nustatymo, atsižvelgiant i personala (užmokescio politika, apmokymas, darbo organizavimas ir darbo laikas);

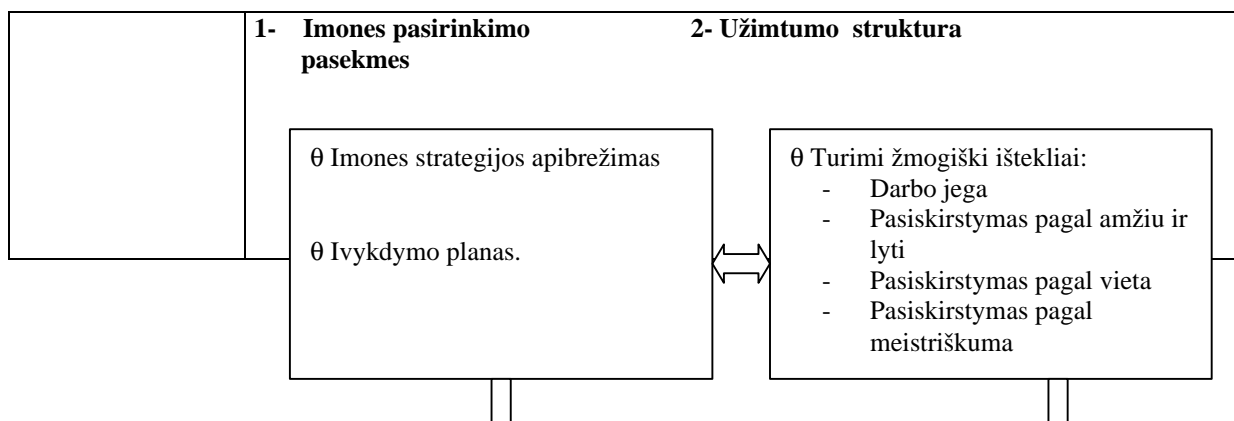
Ji integruoja dirbanciuju vystymasi ir pritaiko ji naujai tvarkai.

Ji veda i sureguliuavimo priemonių pritaikyma tiek kokybiniu, tiek kiekybiniu lygmenimis.

I ateiti nukreiptas užimtumo valdymas yra imones sugebejimo konkuruoti ateityje varomoji jega.

- Taigi užimtumo politikos igyvendinimas susideda iš triju dalyku (žr. lentele žemiau)

*P “Trigubas požiuris”*



**4. Duomenų  
analizė**

Kokia būtų imones kryptis ir strategija, imone susiduria su ypatingais reikalavimais, susijusiais su žmogiškaisiais ištekliais.

Du pavyzdžiai:

- Kokios galimos žmogišku išteklių valdymo pasekmės, idiegos imones centralizavimą?
- Kokios galimos pasekmės žmogišku išteklių valdymui, jei imoneje įvyksta strategijos paivairinimas, reikalaujantis naujų profesijų

Kokia šių sprendimų galima reikšmė, susijusi su žmogišku išteklių valdymo kaita, šioms sritims :

- Naujų technologijų idieгимui;
- Naujų produkcijos organizavimo būdams;
- Produkcijos rušies pakeitimui ;
- Rinkos vystymuisi.

***Isikišimo galimybė  
ir lygiai***

Praktika:

1. Gauta informacija analizuojama
2. Pasiūlymai paruošiami profsajunginiu lygiu
3. Del pasiulymu deramasi

***Trys isikišimo lygiai:***

- Šakos lygmuo: kas suteikiama šakos kolektyvines sutarties ?
- Kompanijos lygmuo: pirmenybe teikiama vidaus sprendimams ; kovojimas prieš nepastovu darba.
- Išoriškai: Profsajungos vaidmuo ir vieta profesinio mokymo strukturose; Profsajungos vaidmuo ir vieta vietiniame darbo vystymesi (kova su nedarbu, dalyvavimas vietinese trišalese idarbinimo strukturose (susidedanciose iš darbdaviu, profsajungu bei vietiniu darbo biržu).

Ar pa

**Užimtumo politikos tikslas – reguliuoti tiek darbuotoju skaičiu, tiek darbo vietu, butinu imones funkcionavimui, tipa**

## 6. Ryšiai su Europos darbo taryba

Filialo darbuotoju atstovas turi perduoti:

- Informacija apie darbo vystymasi filiale;
- Informacija apie produkcija ir/ar prekyba filiale;
- Informacija apie filialo vykdoma politika, susijusia su mokymais;
- Informacija apie planuojama filialo restruktūrizavima;
- Profsajungu veiksmi filialo lygmenyje;
- Reikalavimai dalyvauti EDT debatuose.

## 7 Vidiniai ir išoriniai imones informacijos šaltiniai

- Vidiniai šaltiniai:
  - Iš vadovybes gaunama informacija apie užimtuma, mokymus bei perkėlimus. Kokia informacija prieinama? Kokios informacijos truksta?
  - Iš darbdavio gauta informacija, surinkta dirbanciuosius atstovaujancio organo arba profsajungos. Kokia tai informacija ir kaip ji buvo surinkta?
- > Išoriniai šaltiniai:
  - Dirbanciuju atstovai Europos darbo taryboje.

## 8. Nuorodos i Europos bei nacionalines istatymines bazes, nuostatas bei kolektyvines sutartis

- Europos Direktyvos:
  - direktyva 94/45ET del Europos darbo tarybos steigimo.
  - direktyva 77/187ES del valstybiu-nariu istatymu, susijusiu su dirbanciuju teisiu apsauga imoniui, verslo ar verslo dalies perdavimo atvejais, suderinimo.
  - direktyva 98/59ET del valstybiu-nariu istatymu, susijusiu su masiniais atleidimais, suderinimo.
- Nacionaliniai istatymai ir nuostatos.
- Europiniai:
  - Europos profesiniu sajungu konfederacija
  - Europos pramonės federacija
  - Europos darbo taryba
- Nacionaliniai:
  - Nacionalines profsajungu konfederacijos
  - Sektoriaus / šakos federacija (os)

## 9. Nuorodos i europinius ir nacionalinius profsajunginius dokumentus

## 10. Žodynelis

### 10. Žodynelis

Pritaikymas  
Sureguliuavimas  
Profesinis valdymas  
Imones profilio paivairinimas  
I ateiti nukreiptas užimtumo valdymas  
Lankstumas gamybos organizavime  
Geografinis mobilumas  
Paskatinimo priemonės  
Profesinis mobilumas

Paukštiniimas tarnyboje  
Perkelimas  
Meistriškumas  
Personalo vertinimas  
Algu lankstumas  
Subrangos sutarties sudarymas

## 1. Skyrius 2.3 Profesinis mokymas

### 2. Apibudinimas

Profesinis mokymas – tai individu, imonių ir visos visuomenės prioritetas. Jis susideda iš:

- kolektyvinio aspekto (imonei apskritai). Tai požiūris, kaip efektyviai imone dirba.
- individualaus požiūrio - kiekvieno dirbančiojo atskirai. Jis papildo visa gyvenima besitesianti mokymasi.

Jis svarbus:

- nuolatiniams imones dirbantiems: tai leidžia jiems atnaujinti turimus bei vystyti naujus igudžius profesiniam tobulėjimui ir savo sugebėjimu įgyvendinimui.
- Jaunimui bei suaugusiems, kuriems profesinis mokymas – tai kelias į sugebėjimu bei kvalifikacijos vystymą, tai taip pat ir oficialus diplomas.

Jis apima:

- Testiniai dirbantiųjų profesini mokyma
- Jaunimo apmokymus
- Kitas užimtumo formas, mokymasi dirbant bei isidarbinimo planus
- Mokymasi, siekiant diplomo
- Profesinio perkvalifikavimo planus

### 3. Informacija ir nuorodos

#### A. POREIKIAI

*Atsižvelgiama į dirbantiųjų ir imones poreikius*

*Atsižvelgiama į sektoriaus poreikius.*

- Kokie pagrindiniai gamybos šakos bruožai ir kaip jie keičiasi (žr. 2.1 skyriu)
- Kokios pagrindines šakos problemos bei pagrindiniai esami ir numatomi pokyciai (žr. 1.1 ir 2.5 skyriu)
- Kokios idarbinimo tendencijos (žr. 2.2 skyrius)
- Kokios šios šakos techninio vystymosi tendencijos?
- Kaip reiketu atsižvelgti į šiuos pokycius?

*Atsižvelgiama į besikeičiančias darbo formas*

- Kokios problemos galetu sutrukdyti dirbantiems tinkamai (geros salygos, efektyvumas, pirkeju pasitenkinimas) atlikti savo darba skirtinguose sektoriuose, darbinuose lygmenyse ar eilese, atitinkamai visos imones darbe?
- Kaip valdyba žiuri į šias problemas? Kokius siulo sprendimus?
- Kaip dirbantieji žiuri į šias problemas? Kokius siulo sprendimus?
- Kokie yra pagrindiniai esantys ar galimi skirtingu sektoriu ar darbo lygmenu darbo turinio pokyciai?
- Kokius pasikeitimus valdyba noretu atlikti pirmiausia?
- Kokių pasikeitimu dirbantieji nori, bijo?
- Kokių naujų igudžių ar kvalifikacijų reiketu skirtinguose sektoriuose ar darbo lygmenyse norint atkreipti demesi ir išspresti šias problemas? Ka apie tai mano valdyba? Kaip tai atrodo dirbantiems?

*Ar atsižvelgiama į individualius poreikius (ar poreikiai pastovus ar ne)*

- Ar nustatyti esamo švietimo lygiai? (žr. 2.1 kortele)
- Kaip atsižvelgti į individualius poreikius?
- Kokios yra atskiru dirbantiųjų kategorijų teises į mokymus?
- Kaip jos įgyvendinamos?

#### B. PRIEMONES

## Mokymu biudžetas

- Ar imones biudžete numatytos lėšos personalo apmokymui?
- Kiek?
- Kiek tai sudaro bendro biudžeto?
- Kaip šis procentas pasikeitė per pastaruosius 3 metus (padidėjo, sumažėjo, nekito)?

### Bendros išlaidos

	1996	1997	1998
Bendros mokymams skirtos išlaidos			
Mokymams skirtas procentas nuo bendro atlyginimo			

### Išlaidų samata

Darbo vietose atliekamas profesinis mokymas			
Ne darbo vietoje atliekamas profesinis mokymas			
Švietėjų atlyginimai			
Iranga			
Transportas ir pragyvenimas			
Kita			

### Lėšų perkvalifikavimui

Suma, skirta persikvalifikavimo mokymams			
--	--	--	--

### Lėšų jaunimo mokymams

Suma, skirta jaunimo mokymams			
-------------------------------	--	--	--

### Bendri skaičiai %

	1996	1997	1998
Besimokančių skaičius			
% nuo bendros darbo jėgos			
Valandų skaičius			
% nuo bendro valandų skaičiaus			
Vidutiniškai vienam besimokančiam			

### Specifiniai rodikliai

*Pagal lytį ir metus*

	1996	1997	1998
Besimokančių skaičius			
% nuo bendros darbo jėgos			
Valandų skaičius			
% nuo viso išdirbtų valandų skaičiaus			
Vidutiniškai vienam besimokančiam			

*Pagal darbo pobūdį (atkreipiant dėmesį į šalių skirtumus) ir pagal metus*

	Melynosios apykakles		Baltosios apykakles		Techniniai darbuotojai		Vadovaujantis personalas		<b>IŠ VISO</b>
	T	%	T	%	T	%	T	%	
Besimokanciu skaicius	T	%	T	%	T	%	T	%	100
Procentais									
Valandu skaicius	T	%	T	%	T	%	T	%	100
Vidutiniškai laiko kiekvienam besimokanciajam									

*Pagal amžiu*

	Iki 25		25-50		Virš 50		<b>IŠ VISO</b>
	T	%	T	%	T	%	
Mokomuju skaicius	T	%	T	%	T	%	100
Valandu skaicius	T	%	T	%	T	%	100

**Jaunimo apmokymas**

- Jaunimo apmokymas
- Mokiniu/pameistriu skaicius imoneje
- Pasikeitimai, palyginus su praejusiais metais
- Kokios yra pagrindines specialybes ir kvalifikacija, kurioms mokomasi dažniausiai?
- Dirbanciuju, priimtu mokiniais i imone, skaicius
- Pokyciai, palyginus su praejusiais metais
- Pagrindines apmokomosios specialybes.

**Bendri skaiciai (atsižvelgiant i skirtumus tarp šaliu)**

Jaunu žmonių skaicius:	1996	1997	1998
Pameistriai			
Darbo sutartis (mokinio)			
Praktikantai			
Kiti			

### C. METODAI

Mokymu planas

- Ar imoneje yra mokymo planas?
- Kokie jo tikslai, siekiai (švietimas, mokymai, tolimesnis mokymas, darbinis perkvalifikavimas, mokymas diplomui gauti,...) ?
- Kaip ir kas sudaro mokymu plana
  - Personalo vadovai?
  - Profsajungu lyderiai?
  - Pasikonsultavus su dirbanciuju atstovais (profsajunga, darbuotoju atstovais, darbo taryba,...)?
- Kada sudaromas mokymu planas: gruodžio menesi? Išdestomas per metus? Planuojamas keliems metams?
- Kokioms dirbanciuju kategorijoms jis skirtas daugiausiai: “melynosioms” apykaklėms, “baltosioms” apykaklėms, techniniams darbuotojams, pardavejams,

- vadovaujanciam personalui?
- Kaip vadovybe tai pagrindžia?

#### D. NAUDA

Faktiniai duomenys, pvz., informacija apie mokymuose dalyvavusiu žmonių skaičiu arba mokymo valandų skaičius dažniau atrodo daug reikšmingiau už pateiktas vien tik pinigines sumas.

Kas yra apmokomi?

#### Bendri skaičiai

	1996	1997	1998
Besimokanciu skaičius			
% nuo bendro dirbanciuju skaičiaus			
Valandų skaičius			
% nuo bendro valandų skaičiaus			
Vidutiniškai vienam besimokanciam			

#### Specifiniai rodikliai

*Pagal lyti ir amžiu*

	1996	1997	1998
Besimokanciu skaičius			
% nuo bendros darbo jėgos			
Valandų skaičius			
% nuo viso išdirbtų valandų skaičiaus			
Vidutiniškai vienam besimokanciam			

*Pagal darbo pobudi (atkreipiant dėmesį į šalių skirtumus) ir pagal metus*

	Mėlynosios apykaklės		Baltosios apykaklės		Techniniai darbuotojai		Vadovaujantis personalas		<b>IŠ VISO</b>
	T	%	T	%	T	%	T	%	
Besimokanciu skaičius									100
Procentais									
Valandų skaičius									100
Vidutiniškai laiko kiekvienam besimokanciam									

*Pagal amžiu*

	Iki 25		25-50		Virš 50		<b>IŠ VISO</b>
	T	%	T	%	T	%	
Mokomųjų skaičius							100
Valandų skaičius							100

*Jaunimo mokymas*

- Jaunimo mokymas
- Mokinių/pameistrių skaičius imoneje

- Pasikeitimai, palyginus su praėjusiais metais
- Kokios yra pagrindines specialybes ir kvalifikacija, kurioms mokomasi dažniausiai?
- Dirbanciuju, priimtu mokiniais i imone, skaičius
- Pokyciai, palyginus su praėjusiais metais
- Pagrindines apmokomosios specialybes.

#### Bendri skaičiai (atsižvelgiant i skirtumus tarp šaliu)

Jaunu žmonių skaičius:	1996	1997	1998
Pameistriai			
Darbo sutartis (mokinio)			
Praktikantai			
Kiti			

## E. ITAKA

### Mokymu ivertinimas

- Koks santykis tarp planuotu ir pravestu mokymu?
- Koks planuotas ir realus dalyviu skaičius?
- Kaip mokymai ivertinami:
  - Ar vyksta ivertinimas? Kas vertinama?
  - Kaip atliekamas vertinimas?
  - Kas jį atlieka?
- Kokia pasisakymo teise vertinimo procese turi profsajungu atstovai?
- Kas vyksta po mokymu: pasikeitimai isipareigojimuose, darbe, pareigose, atlyginime, problemu sprendime, t.t.
- Ar buvimas daugianacionalines finansines grupes filialu jusu imonei turi kokios nors itakos ar poveiki mokymu planui? Kokia itaka?

### 4. Duomenų analize.

Imones mokymu politika galima nagrinėti remiantis 5 pagrindiniais elementais: dirbanciuju ir imones poreikiais; žmogiškais, finansiniais ir materialiais resursais, skirtais mokymams; šiu poreikiu vykdymu; žmonėmis, gaunanciais naudos iš mokymu ir investiciju i mokymus itaka atlyginimo gavejams ir imonei.

## A. POREIKIAI

- Ar kolektyviniai prisitaikymo prie darbo bei veiklos poreikiai yra pakankamai žinomi, tinkamai išnagrinėti ir ar i tai atsižvelgta mokymu programoje?
- Ar pastaruju metu veiklos vystymasis yra apibrezhtas, išnagrinetas ir integruotas i mokymu programos struktura ir jos realizavima?
- Ar yra išnagrinetas šakos ekonominis, techninis bei socialinis išsivystymas ir ar mokymu programose i tai atsižvelgta?
- Ar gerai žinomi asmeniniai poreikiai (švietimas, profesiniai sugebejimai, kvalifikacija, darbo sauga ir sveikata, profesinis ir asmeninis paskatinimas), ar jie iškeliami kaip tikslas, ar i juos atsižvelgiama?

## B. PRIEMONES

- Atsižvelgiant i pamintus poreikius bei imones strategija, ar mokymams skirti žmogiški, finansiniai ir materialus resursai yra adekvatus (lygus)?

- Ar jie tinka imonei apskritai, skirtingiems veiklos sektoriams ir skirtingoms dirbanciuju kategorijoms?
- Ar jie skatina parama ir kolektyviniu dirbanciuju kompetenciju/sugebejimu bei imones progressa?

### C. METODAS

- Ar metodas, naudojamas mokymu planavimui ir pravedimui yra tinkamas?
- Kaip nustatomi mokymu poreikiai?
- Ar imanoma visiems dirbantiesiems pareikšti savo mokymu poreikius?
- Koks hierarchijos (priklausymo tam tikram darbuotoju sluoksniui) vaidmuo, atsižvelgiant i pasiulymus?
- Ar apie dirbanciuju poreikius / mokymu planus / prioritetus / konsultuojamasi su profsajunga?
- Ar mokymai, organizuojami vadovybes, atitinka dirbanciuju bei imones tolygaus egzistavimo reikalavimams?
- Kokie mokymu tikslai atitinkamai vadovybes ir dirbanciuju poziuriu?

### D. NAUDA

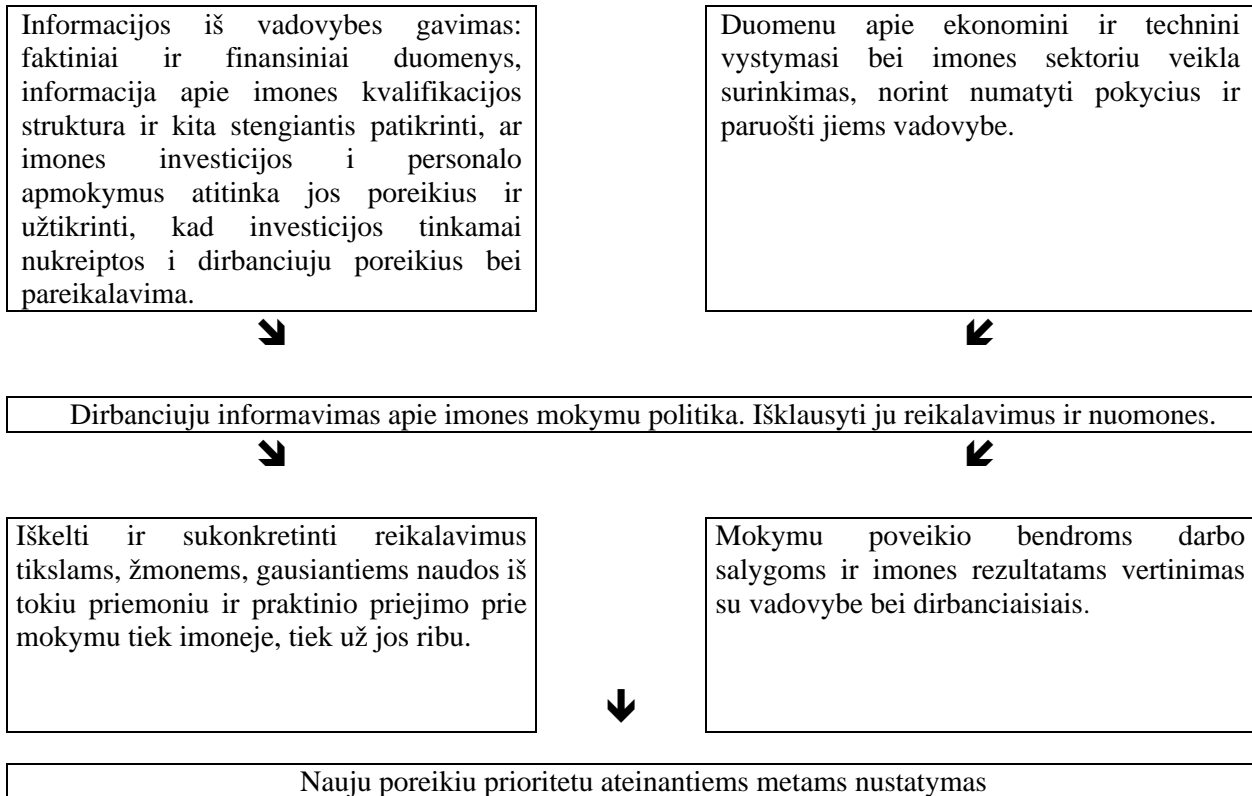
- Ar galima, atsižvelgiant i nauda, gaunama mokymu dalyvio, teigti, kad mokymai – kiekvieno dirbanciojo teise?
- Ar mokymai naudingiausi tiems, kuriems ju reikia užsitikrinti darba, sveikata, galimybe kilti imoneje?..
- Ar mokymu pasiskirstyme pagal metus, skyrius (imoneje), socio-profesine kategorija, lyti ir amžiu yra dideliu skirtumu?
- Ar tokie skirtumai pateisinami? Gal reiketu skirstyti kitaip? Kaip?

### E. ITAKA

- Kas ir kaip vertina mokymu itaka imonei?
- Ar dirbanciuju atstovai dalyvauja vertinime? Kaip?
- Kokias išvadas galima padaryti po tokio ivertinimo?
- Ar investicija i mokymus pakankama, atsižvelgiant i imones problemas bei perspektyvas?
- Ar ši investicija po lygiai orientuota i tikruosius poreikius ir žmoniu teise?
- Ar “mokymu” investicija papildo kitas, tokias kaip nauju technologiju ir pan.?
- Ar tai daro matoma poveiki:
  - Idarbinimo strukturai;
  - Kvalifikaciju strukturai;
  - Imones saugai bei sveikatos apsaugai;
  - Darbo organizavimui;
  - Užmokesciu sistemai, t.t.?
- Ar galite pateikti palyginima tarp imones mokymu politikos ir mokymu šakos lygiu iš vienos puses bei imones mokymu politikos ir mokymu filialo lygyje iš kitos?
- Kokie poreikiai, susije su mokymais, kvalifikacija, darbo organizavimu ir salygomis, idarbinimu bei atlyginimais gali iškilti?

## **5. Profsajungos veiksmai**

Šioje srityje profsajungine veikla didžiaja dalimi susideda iš:



## **6. Ryšiai su Europos darbo taryba**

- Materialus bei finansiniai duomenys apie mokymus lengvai gali buti perduodami EDT;
- Tokio bendravimo privalumas yra palyginti imones filialus ir gauti globalu mokymu filiale vaizda;
- Remiantis tokiais palyginimais, panašumais bei skirtumais, galima sudaryti bendru rekomendaciju ar pasiulymu, budingu mokymu sriciai grupeje, saraša;

## **7- Vidiniai ir išoriniai imones informacijos šaltiniai**

- Šiuo atžvilgiu, pagrindinis informacijos šaltinis yra vadovybe.
- Ši informacija turetu buti informacijos, nuolat perduodamos dirbanciuju atstovams (profsajungoms), atsižvelgiant i šalies istatymus ir konvencijas, dalis.
- Su mokymais susijusios kvalifikacines strukturos bei individualios ir kolektyvines teises dažnai atsispindi ir šaku kolektyvinese sutartyse.
- Taip pat gali buti tarp-profesines bei sektoriu sutartys del mokymu ir kvalifikaciju.
- Taciau jaunimo mokymai ir traumuotu darbuotoju perkvalifikavimas gali reikalauti visuomeniniu autoritetu isikišimo.
- Taciau tam tikra informacija gali buti gaunama iš kompetentingu visuomenes instituciju.
- Be to, švietimas ir profesinis mokymas aprašytas daugelyje dokumentu tiek nacionaliniu, tiek europiniu lygiu.

## **8. Nuorodos i Europos ir nacionalines istatymines bazes, nuostatas bei kolektyvines sutartis**

- Nacionaliniu lygiu, teisiniai švietimo ir mokymu dalykai nurodyti Konstitucijoje, darbo istatymuose ar konvencijose.
- Europiniu lygiu, atsižvelgiama i socialiniu partneriu nuomones ir ES Sutarties 127 straipsni.

## **9- Nuorodos i europinius ir nacionalinius profsajungos dokumentus**

⇒Europinis lygmuo:

- Europos profesiniu sąjungų konfederacija
- Europos pramonės federacija(os)
- Europos darbo taryba

⇒ Nacionalinis lygis

- Nacionalinė(s) profsąjungų konfederacija(os)
- Pramonės šakos federacija

## **10- Žodynelis**

pameistryste

sertifikatas (pažymėjimas)

kompetencijos

mokymas idarbinant

kvalifikacijos

perkvalifikavimas

mokyklos lygis

socio-profesinės kategorijos

mokinys

mokymo programa

mokymo lygiai

**1. Skyrius 2.4. Atlyginimu politika**

**2. Apibudinimas**

**Informacijos punktai, būtini** gerai atlyginimu analizei imoneje yra šie: **santykiniai atlyginimu lygiai, ju augimas per tam tikra laika, atlyginimo struktura, žemo lygio atlyginimai, atlyginimu hierarchija ir atlyginimu salygos.**

Apmokejimo/ atlyginimo klausimas tampa vis svarbesnis. **Atlyginimas – tai užmokestis pinigais arba natūra, mokama pagal nustatyta arba atsitiktine tvarka, tuoj pat arba po tam tikro laiko** (žr. atlyginimo komponentu lentele).

Socialiniu polisu sutartis, kuria pasiraše Europos Sąjungos šalys nares 1991 gruodžio 9–10 dienomis, nurodo, kad **atlyginimu klausimas visiškai nepriklauso Bendrijos valdžios jurisdikcijai.**

Nežiurint i tai, Bendrijos istatymu leidejas turi prižiureti, kad tiek su moterimis, tiek su vyrais, butu elgiamasi lygiateisiškai. Tai teigia keletas Bendrijos direktyvu. Kitos Bendriju direktyvos taip pat sprendžia šiuos klausimus (žr. 8 punkta).

Be to, **Bendrijos chartija del pagrindiniu socialiniu darbuotoju teisiu**, priimta Europos Taryboje 1989 gruodžio 8–9 dienomis, salygoja, kad **darbuotojams bus užtikrintas tinkamas atlyginimas.**

**Atlyginimo komponentai:**  
ivairus komponentu tipai:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarp-profesinis arba sektorinis atlyginimo minimumas.</li> <li>- minimalus atlyginimas klasifikacijos skaleje.</li> <li>- Priemonės, susijusios su darbo stažu.</li> <li>- Kolektyvines kelimo pareigose ir atlyginimo peržiurejimo priemonės.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premijos.</li> <li>- Viršvalandžiai.</li> <li>- Individualaus kelimo pareigose priemonės.</li> <li>- Atlyginimu individualizacija.</li> <li>- Papildomos atostogos.</li> <li>- Priemokos natūra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inašai:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• pensija</li> <li>• papildoma pensija</li> <li>• kitu nenumatytu atveju fondai</li> <li>• sveikatos draudimo padengimas</li> <li>• šeimos pašalpos</li> <li>• bedarbyste</li> <li>• socialine apsauga</li> </ul> </li> <li>- mokesčiai.</li> <li>➤ akcijos</li> <li>- finansiniai inašai.</li> </ul>
--	--	---

### 3. Informacija ir nuorodos

*Kaip sudarytas atlyginimas?*

- Ar yra informacijos apie atlyginimą tam tikrai profesijai arba šakos lygmenyje?
- Kokia kolektyvines sutarties klasifikacija kiekvienai profesijai?
- Kokios premijos (individualios ir/ar kolektyvines) skiriamos pagal kvalifikaciją ir kaip tai itakoja atlyginimą?
- Ar skubus darbas, lankomumas, premijos už riziką, kiti profesiniai sunkumai atspindi atlyginimo struktūroje?
- Kaip skaičiuojamas atlyginimas už viršvalandžius?
- Kokie faktoriai lemia atlyginimo peržiūrėjimą ir kolektyvini kelimą darbe?
- Ar darbo imoneje stažas turi itakos atlyginimui? Kaip atlyginama už darbo stažą?
- Ar profesinis tobulėjimas dirbant (pvz. naujos kvalifikacijos igijimas) turi itakos atlyginimo sąlygoms? Kaip?
- Kokia atlyginimo dalis mokama individualiam asmeniui?
- Ar atlyginimas priklauso nuo imones pajamų? Jei taip, kokiū būdu ir kaip tai itakoja mokejimą?
- Ar daline nuosavybe arba indėlis į imones kapitalą turi itakos atlyginimui?

*Metinis atlyginimo vidurkis.*

Atlyginimo lygis priklauso nuo visos algos, kuria darbuotojas gavo per metus. Toliau pateikta formulė gali būti taikoma norint susidaryti vystymosi per keletą metų vaizdą:

<u>Visa metinė alga</u> Vidutinis gautas mėnesio atlyginimas (*)
---

(\*) teiginys “vidutinis gautas mėnesio atlyginimas” reiškia realiai gautą mėnesiniu atlyginimu bendrą sumą, padalintą iš 12 mėnesių

*Metinis atlyginimas pagal kvalifikaciją vidurkis.*

Reikia nustatyti išsamia **kvalifikacijų struktūrą**, kuri apimtu bent 5 ar 6 postus, paremtus klasifikacija pagal kolektyvini susitarimą arba imones sutartimi, arba organizacijoje nustatytais taisyklėmis.

Išsamus suskirstymo pagal kvalifikaciją pavyzdys:

1. Direktoriai
2. Techninis personalas
3. Darbu vykdytojai (meistrai)
4. Kvalifikuoti darbuotojai (baltosios apykaklės).
5. Nekvalifikuoti darbuotojai (baltosios apykaklės)
6. Kvalifikuoti darbuotojai (mėlynosios apykaklės)
7. Nekvalifikuoti darbuotojai (mėlynosios apykaklės)

Norint panaudoti šia formule praktikoje, būtina žinoti kiekvienos kvalifikacijos:

- darbuotojų skaičiu,
- visu darbuotojų bendra metini atlyginima pagal kvalifikacija,
- viršvalandžių itaka šioje kvalifikacijoje,
- darbo stažo itaka.

Paskaiciuokite bendra metini mokescio vidurki pagal kvalifikacija ir lyti.

*Atlyginimo hierarchija.*

- Palyginkite **10% didžiausia atlyginima gaunanciu darbuotoju vidurki** su **10% mažiausia atlyginima gaunanciu darbuotoju vidurkiu.**
- Palyginti **vadovybes ir darbininku (melynosios apykales) atlyginimu vidurkius.**

*Visos imones išlaidos atlyginimams.*

Visos atlyginimu išlaidos tai:

- Realus atlyginimai, kuriuos gavo darbuotojai.
- Privalomi mokesciai imones vardu (darbdavio indeliai) arba darbuotoju vardu (darbuotoju indeliai), kurie leidžia darbuotojams gauti naudos iš socialines apsaugos ligos atveju, nelaimingo atsitikimo darbe atveju, atleidžiant iš darbo, bedarbystes, neštumo atvejais ir pan.
- Privalomi inašai profesiniam mokymui, meistrystei, pagalbai isigyjant busta.
- Inašai ir mokesciai (pvz. pajamu mokestis).
- Pasirenkami inašai, pvz. i papildomos pensijos schema.
- Inašai socialiniams darbams.
- Priemokos natura.

Kai ši informacija žinoma, pridetines vertes pasiskirstymo koeficientas gali buti skaiciuojamas taip:

<u>Visas atlyginimo mokestis</u> Pridetine verte arba apyvarta (*)
---

(\*) pridetine verte leidžia atlyginti už gamybos veiksnius (darba ir kapitala) ir padengia butinus ir išskirtinius išskaiciavimus. Svarbiausia, pridetine verte dalinama personalo išlaidoms ir apmokejimui už kapitala.

Šiame koeficiente geriau naudoti pridetine verte negu apyvarta, kadangi pastaroji gali dirbtinai padidėti išaugus prekybiniams sanderiams, kuriose imones indelis yra minimalus.

*Išlaidos laikinam personalui*

- Išnagrinėti **imones pervedimus** kitoms imonems **laikinu darbuotoju atlyginimui**. Paprastai imones ataskaitoje personalo išlaidos, kurios pervedamos kitai imonei už suteikta darbo jega, irrašomos ne i personalo išlaidu dali, o i išoriniu išlaidu dali, nes imone išrašo saskaita už pateiktas paslaugas.

#### **4. Duomenų analize**

##### *Perspejimas*

Atlyginimo rodiklius sunku analizuoti. Paprastai, lyginami vidurkiai. Bet vidurkiu lyginimas ne visada tiesioginis, kadangi atlyginimu vidurkiui turi itakos daugelis faktoriu (pvz.: pasirinkti dirbantieji, lankomumo lygis, darbo valandos, kelimas pareigose ir pan.) ir i visa tai turi buti atsižvelgta.

Analizuojant atlyginimo duomenis, paprastai reikia atkreipti dėmesį i šiuos faktorius:

- Arbitražas tarp kolektyvo ir individo;
- Arbitražas tarp nustatytos dalies ir kintancios dalies;
- Arbitražas tarp neatideliotino ir uždelsto atlyginimo.

##### *Kas apsprendžia atlyginimą imoneje?*

- Kas nustato minimalu atlyginimą imoneje? Kaip jis peržiurimas? Per koki laiko tarpą? Ar jis priklauso nuo koeficiento? Ko vertas vienas punktas?
- Ar imoneje vyksta derybos dėl metiniu algu arba algu keliems metams i prieki?
- Norint susidaryti aiškesni vaizda apie atlyginimo vystymasi, reikia ypac atsižvelgti i 3 veiksnys:
  - “slankiojantis” veiksnys, kuris atspindi kolektyvinio kelimo pareigose itaka atlyginimui ir peržiuri priemones, pritaikytas kiekvienai darbo kategorijai;
  - “senyvo amžiaus” veiksnys, kuris nurodo darbo stažo itaka (paprastai yra numatyta sektorinese arba imones susitarimuose);
  - “techninio tipo” veiksnys, susijęs su individualaus kelimo pareigose priemonemis dėl to, kad darbuotojas kele turima kvalifikacija.
- Kokiomis proporcijomis atlyginimai individualizuojami (pvz. ar ivertinamas individualus darbuotojo darbo atlikimas)?
- Kokia atlyginimo dali sudaro premijos? (reikia žinoti premijos dali už menesi arba kita laikotarpi pagal kvalifikacija)
- Kokia dalis mokama už viršvalandžius pagal kvalifikacija?

#### **5. Profesijos veiksmi**

##### *Detalesnis imones atlyginimu politikos nagrinejimas*

<p><b>Kokie yra atlyginimo elementai už imones ribu?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Minimalus atlyginimas</li><li>- Klasifikacijos lentelė</li><li>- Ribos</li><li>- Darbo stažas</li></ul>	<p><b>Kokie atlyginimo elementai, taikomi visiems darbuotojams yra apspresti imoneje?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Susitarimas dėl atlyginimo</li><li>- Premijos</li><li>- Uždelstas atlyginimas</li></ul>
--	---

	<p><b>Kokie atlyginimo elementai, susije su <u>kai kuriais darbuotojais, yra apspresti imoneje?</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Susitarimas del atlyginimo</li> <li>- Viršvalandžiai</li> <li>- Premijos</li> <li>- Individualus kelimas pareigose</li> <li>- Atlyginimu individualizacija</li> </ul>
--	--

- 1) **Kas dalyvauja nustatant šiuos atlyginimo elementus?**
- 2) **Kas dalyvauja derybose?**
- 3) **Kas juos vykdo?**
- 4) **Kas už juos atsakingas?**

*Norint pasiruošti deryboms galima nurodyti kai kuriu rodikliu kitima per keleta metu.*

Metinis atlyginimo vidurkis	Augimas palyginus su praejusiais metais	Pastebetos tendencijos, diagnoze ir pasiulymai.
	Sastingis	
	Mažėjimas	

Metinis atlyginimo vidurkis pagal kvalifikacija	Augimas palyginus su praejusiais metais	Pastebetos tendencijos, diagnoze ir pasiulymai.
	Sastingis	
	Mažėjimas	

*Aukščiau esantis tyrimas gali buti atliktas ir pagal kvalifikacija bei lyti.*

*I ka turetu atsižvelgti profsajungos, kad pagerintu derybas del atlyginimu politikos?*

<p>Del atlyginimo elementu, apsprestu už imones ribu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kur galima daryti itaka?</li> <li>• Kaip galima daryti itaka?</li> <li>• Ka galima butu pasiulyti?</li> </ul>
--

Del atlyginimu veiksnium, nustatytu pacioje imoneje:
--

- Kaip nepasitenkinimas turetu buti praneštas profsajungos atstovams?
  - Kaip ruoštis deryboms?
- Su kuo? Su darbo taryba? Profsajungu atstovais? Dirbanciaisiais?
  - Kaip deretis?
  - Kaip ir kam atsiskaityti?

#### **6. Rvšiai su Europos darbo taryba**

- Reikia žinoti šiuos duomenis grupes lygmenyje ir kituose filialuose:
  - Ivairus atlyginimu komponentai;
  - Minimalus atlyginimas pagal kvalifikacija;
  - Vidutinis metinis atlyginimas;
  - Vidutinis metinis atlyginimas pagal kvalifikacija;
  - Atlyginimu hierarchija;
  - Imones bendro atlyginimo ivairus komponentai.

#### **7. Vidiniai ir išoriniai imones informacijos šaltiniai**

- Vidiniai šaltiniai
  - Vadovybes pateikiama informacija. Kokia tai informacija? Kokios informacijos truksta?
  - Profsajungu, dirbanciuju ar darbo tarybu pateikta informacija? Kokia tai informacija ir kaip ji buvo surinkta?
- Išoriniai šaltiniai
  - Spauda.
  - Socialiniu veikeju pozicija (nacionalines ar regionines sutarys, deklaracijos ir nuomones).
  - Istatymai ar priimti nutarimai (oficialus žurnalai, darbo inspekcija, t.t.)
  - Konfederacija ir/ar pramonės šakos federacija. Koks tarp-profesinio ir /ar šalinio kolektyvinio susitarimo turinys?

#### **8. Nuorodos i Europos ir nacionaline istatymines bazes, nuostatus ir kolektyvines sutartis**

- Europos Sajungos direktyvos
  - 75/117/EEC, priimta 10 02 1975, del šaliu-nariu istatymu derinimo pritaikant lygaus vyru ir moteru uždarbio principa.
  - 76/207/EEC , priimta 09 02 1976, susijusi su lygiu vyru ir moteru galimybiu principu.
  - 77/187/EES ir 98/50EC del istatymu, numatanciu dirbanciuju apsauga imones, verslo ar verslo dalies privatizavimo atveju, suderinimo.
  - 96/71/EC del paslaugu suteikimo dirbantiesiems.
  - 79/7/EEC del lygiu vyru ir moteru teisiu i socialine apsauga igyvendinimo.
  - 86/678/EEC del lygiu galimybiu principo igyvendinimo profesineje socialines apsaugos sistemoje.
  - Europos Komisijos dokumentas Darbotvarke 2000 ("Poveikis ES pletrai ijungiant centrinės ir rytų Europos šalis i ES politika").
  - Nacionaliniai istatymai ir nuostatai

#### **9. Nuorodos i europinius ir nacionalinius profsajungu dokumentus**

- Europos lygiu
  - ETUC (Europos profsajungu konfederacija)
  - Europos pramonės federacijos
  - Europos darbo taryba
- Nacionaliniu lygiu
  - Nacionalinis (-iai) profesiniu sajungu susivienijimas (-ai)
  - Šakines profsajungu federacijos

## 10. Žodynelis

Pridetine verte  
Vidutinis menesio personalas  
Klasifikacijos lentelė  
Koeficientas  
Fiksuoti piniginiai elementai  
Fiksuoti arba kintamieji ne piniginiai elementai  
Kvalifikacijų struktūra  
Laikinas personalas  
Bendra metinė algų suvestinė  
Bendro atliginimu išlaidos  
Apyvarta  
Koeficiento verte  
Kintamieji piniginiai elementai

## 2 – SOCIALINE INFORMACIJA

### 1. Skyrius 2.5 Darbo organizavimas

#### 2. Apibudinimas

Darbuotojų atstovas turi žinoti ir mokėti aprašyti gamybos ar paslaugų skyriaus darbo organizavimą, kuriam jis (ji) atstovauja (*mikro* dimensija), ir mokėti palyginti su platesniu imones darbo organizavimu (*makro* dimensija).

Todėl norint apibūdinti imones darbo organizavimą, reikia žinoti, kad:

- Imone yra organizuota sistema, kurios tikslas yra naudojantis keletu elementu bei faktoriu (žaliava, energija ir pan.) gaminti prekes arba teikti paslaugas (plg. punktus 1.1. ir 1.2.).
- **Darbo organizavimas** yra šiu elementu derinimas su technologija ir žmogiškaisiais resursais tam tikroje vietoje, per tam tikrą laiką.
- Darbo organizavimo tikslas yra optimizuoti visus faktorius, kad sumažetu išlaidos, padidetu produktyvumas bei pageretu prekių ir paslaugų kokybę.

- Imone nuolat atnaujina savo darbo organizavimą atsižvelgdama į savo planus, technologines naujoves, socialinius ir kultūrinius pokyčius ir darbdavio sumanumą.

Gamybinė veikla yra sudėtinga sritis, reikalaujanti daug patirties, žinių apie technologijų taikymą ir pan. Šiuolaikinis darbo organizavimas susiduria su tam tikromis dilemomis, kurias turi spresti tinkamu būdu ir siekiant norimų rezultatų: kaip galima paskirstyti darbą ir pertvarkyti darbo organizavimą?

Paprastose situacijose darbo organizavimo dilemas sprendžia patys žmonės, atsižvelgdami į tam tikras tradicijas (pvz., meno ir amatų pramonėje).

Taciau, sudėtingesnėse situacijose darbo pasidalinimas ir pertvarkymas yra tyrimu ir teoriniu projektu reikalas, susijęs su atsakomybės ir užduočių pasiskirstymo lygiais.

- *Taylorizmas* ir *Fordizmas* buvo pirmos darbo organizavimo formos *pagal nustatytą planą*: imone laikoma mašina, sudaryta iš atskirų grupių, kurios turi dirbti pagal nustatytą planą (**mechaninis modelis**).
- **Organinis modelis**, priešingai nei mechaninis, nenumato išankstinių taisyklių, bet remiasi kriterijais, pagal kuriuos kiekviena imone ir/arba darbo vienetą mėgina nustatyti savo individualumą ir optimalią formą.

<b>Mechaninis modelis</b>	<b>Organinis modelis</b>
Aiškūs užduociu ir pareigų pasidalijimas (darbas susijęs su apibrėžtom užduotim ir pareigom, sumažintas mobilumas, dirbama individualiai)	Dinamiškas darbo pasiskirstymas, susijęs su tikslais (funkcijos, paslankumas, kaita, darbas grupėje)
Maksimalus efektyvumas atskirose srityse	Siekama bendro efektyvumo, vystoma profesinė perspektyva
Formalizuotos užduotys	Sumažintas organizacinis formalumas
Formalizuotos pareigos	Hierarchija suvokiama kaip meistriškumo lygis, o ne kaip pavaldumas
Bendravimas, sprendimai ir hierarchinio stiliaus prižiūrejimo procesai	Labiau horizontalus nei vertikalus santykiai
Paklusnumo standartai ir taisyklės	Konsultavimasis ir bendradarbiavimas (dalyvaujancio valdymo stilius)
Lojalumas imonei	Etiškai darbiniai standartai ir žmogiškuju ištekliu vystymas
Statuso/valdžios lygius apsprendžia strukturoje užimamos pareigos	“Statusa” nulemia profesines galimybes
Pastovus darbo laikas	Lankstus darbo laikas

### **Demesio:**

Kalbant apie skirtumą tarp **formalaus ir neformalaus (arba realaus) organizavimo tipu**, svarbu žinoti, kad formalus organizavimas reiškia formalu darbo organizavimą pagal vadovybės sudaryta užduociu planavimą, modelius, laiko paskirstymą ir t.t. Neformalus organizavimas reiškia organizavimą, vykdoma konkrečiai per subjektyvą arba kolektyvinio prisitaikymo strategijas, kurias įvedė dirbantieji, siekdami, kad darbas vyktų sklandžiai. Neformalus organizavimas apima ir formalų, bet negali jo pakeisti. Formalus organizavimas apibrėžia ivairių profesinių kategorijų turinį ir vertę bei darbo laiko valdymą. Analizuojant imones darbo organizavimą (makro ir mikro) reikia atsižvelgti į abu tipus. Paprastai profesines sąjungas derasi dėl formalaus organizavimo, remdamosi savo žiniomis apie neformalų organizavimą.

### **3. Informacija ir nuorodos**


“**Mikro organizavimas**” susijęs su darbo organizavimu atskiruose gamybos srityse (pvz.: departamente, tarnyboje, dirbtuveje, istaigoje, t.t.).

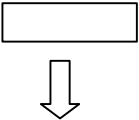
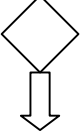
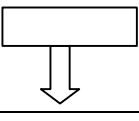
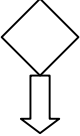
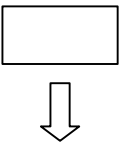
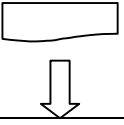
“**Makro organizavimas**” susijęs tiesiogiai su darbuotojais ir ivairiomis formomis vaizduoja gamybinių santykiu tikslą.

Norint sužinoti apie darbo organizavimą, pirmiausiai reikia prisiminti:

- Rinkos ir produktu apribojimus ir reikmes;
- Pasirinktos technologijos apribojimus ir reikmes;
- Darbinio vieneto kultūrinius ir jėgos santykius.

Informacija ir surinkimo metodai:

Veiklos fazių ar ciklo tekmes struktūrinė schema		Atliktos veiklos, užduociu pasidalinimo, rotacijos, subrangovų, darbo namuose ar telefonu aprašymas	Žaliavų, technologijų, savalaikės ir lankscios gamybos, t.t. aprašymas	Darbuotojų skaičius pagal lytį, amžių, kvalifikaciją, darbo sutarties buda, darbo santykius ir t.t.	Darbo valandų organizavimo (pertraukų, pauzių, t.t.) aprašymas
Pavyzdys:					
	Žaliavų, paslaugų ir t.t. idejimas				

	Pirmas pertvarkymas				
	Kokybes patikrinimas				
	Antras pertvarkymas				
	Kokybes patikrinimas				
	Gamyba				
	Baigtos prekes				
	Pervežimas (pakrovimas)				

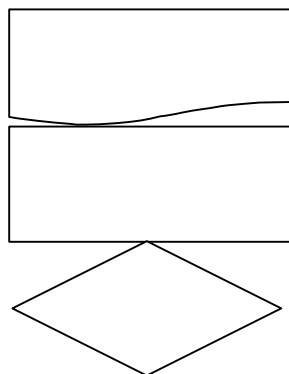
Vien tik produktas, rinka ir technologija neapibrėžia darbo organizavimo, o tik nustato poreikius ir kokybę, su kuriais susiduria organizavimas.

**Darbo ciklo pertvarkymas**, pavaizduotas strukturineje schemeje, yra informacijos apie darbo organizavimą surinkimo ir analizavimo darbo pradinis taškas ir galetu būti naudojamas rezultatu išaiškinimui pagal skirtingus tikslus (pvz. idarbinimo, profesionalumo lygmeniu, darbo salygu ir t.t. analizei) bei skirtingu darbinu situaciju palyginimui.

Keliais grafikais galima pavaizduoti visa darbo cikla (paslaugos ar produkto pagaminima), nustatyti pagrindinius etapus, po-etapius, operacijas ir užduotis.

Pavyzdžiui:

- Pavaizduoti indelius ir produkcija (pvz.: žaliavas, produktus ar paslaugas)
- Pavaizduoti veiksmus (saugojima, perdirbima, pakavima)
- Pavaizduoti sprendimu priemimo etapus, kokybes kontrole ir t.t.



N.B.

Ši struktura gali būti naudojama tiek mikro, tiek makro darbo organizavimo analizei.

#### 4. Duomenų analize

Darbo organizavimo duomenys gali būti analizuojami trim būdais:

**I Istorinė besikeičiančių procesų analize.** Pagal pokyčius mikro ir makro lygiuose (pvz.: per paskutinius dešimt metų) dirbantiųjų atstovas supranta **technologines ir organizacines kryptis, kurios nulems ateitį**. Štai keletas pavyzdžių: neapsiribojama fragmentiniais užduotimis ir gamybos linijos darbu, automatizavimo didinimas, *savalaikis* indelis tiekėju ir klientų santykiuose, lankscios produkcijos vystymas, darbo namuose ir tele-darbo schemas pritaikymas, tvarkaraščių keitimas ar siekimas juos padaryti lankstesnius, subrangovo sutarčių sudarymas ir pan. Ši analize turėtų padėti dirbantiųjų atstovui nustatyti imones padėti ir įvertinti jos santykius su šakos vidutinėmis imonėmis. Remiantis šia duomenų analize galima apibūdinti, ar darbo organizacija yra pasenusi, brendi, besikeičianti ar novatoriška.

Žinant, kad šiuo pasikeitimo ciklu darbo organizacijoje kasdien tampa vis trumpesni, galima įvertinti surinktus duomenis šiuo būdu. Atstovas gali įvertinti balais nuo 0 iki 3.

- **Balas 0:** tuo atveju, kai imoneje nevyksta nei technologinis, nei organizacinis modernizavimas (praityje, dabartiniu metu ar ateityje). Dažniausiai tai pasenusios, "mirštancios" imones situacija.
- **Balas 1:** tuo atveju, kai imoneje vyksta nedaug pokyčių netolimoje praityje ir dabar. Tai situacija, kai imones veikla yra sustojusi arba ji patiria keletą krizių.
- **Balas 2:** tuo atveju, kai imone vykdo modernizavimo ir technologizacijos bei organizacinių pokyčių procesus. Dabartiniai rezultatai vis dar kuklūs, bet yra didelių vilčių ateiciai. Tokia imones situacija yra "bundanti" ir atsiverianti.
- **Balas 3:** tuo atveju, kai imone įvykdo svarbių pokyčių ir pradėjo gauti pelną iš pirmųjų rezultatų pagal konkuravimą (pertvarkyta ir konkuruojanti imone).

**II Darbo organizavimo socialiniu pasekmiu analize.** Remiantis duomenimis ir ankstesne analize, atstovas gali ivertinti **darbo organizavimo pasekmes sveikatai ir gyvenimo salygoms, užimtumo lygiui ir darbuotoju profesiniam tobulėjimui**, butent:

- a) darbo kruvio padalinimas darbuotojams pagal kompetencija, užduotys jiems skiriamos pagal ciklo fazes ir mobilumo bei lankstumo mechanizmus, aprašytus anksčiau (plg. 2.1 skyrius);
- b) tvarkaraštis ir rotacijos sistemos, pertraukos, naktinis darbas, viršvalandžiai ir pan.;
- c) gamybos mechanizmai (individualus ir/ arba pamaininis darbas) su premiju ir atlyginimu sistemomis (už individualu darba, kolektyvini darba, atlyginimas, priklausantis nuo rezultatu ir pan.) (plg. 2.4. skyrius);
- d) lygios galimybes vyrams ir moterims, taip pat ir vienodos imanomos diskriminacijos formos (plg. 2.8. skyrius);
- e) rizika darbo vietoje ir nelaimingi atsitikimai bei profesionalios ligos (plg. 2.6. skyrius);
- f) idarbinimo struktura, darbo jegos trukumas (plg. 2.1, 2.2., ir 2.3.).

Remdamasis šia analize, atstovas gali ivertinti socialine padeti, susijusia su darbo organizavimu imoneje, kiekvienoje veiklos sferoje ir kiekvienoje gamybos pakopoje. Šis ivertinimas turetu visada itraukti darbuotoju lukescius ir nuomones. Tai padetu identifikuoti šie faktoriai:

- kritiniai sistemos aspektai
- pokyciu poreikis
- kompetencijos sritys ir profsajungu vadovybes strategijos.

**III Darbuotoju dalyvavimas ir sistemos ryšiai su technologiniais ir organizaciniais atnaujinimo procesais.** Pagal surinktus duomenis atstovas turetu ivertinti šiuos punktus:

- a) ar darbo organizavimas ir technologijos didina ar mažina tiesiogini darbuotojo dalyvavima ivairiuose darbo etapuose; ar darbuotojai pakankamai kompetentingi reguliuoti darbo procesus ir spresti problemas; ar galimas lankstumas patiems sudarant tvarkaraščius; ar imamasi strategiju darbo salygu gerinimui;
- b) pripažintas arba nepripažintas vaidmuo bei realus gamybiniu ryšiu sistemos vaidmuo, pavyzdžiui, pripažinti atstovavimo organai, informavimo it konsultavimosi teises, kolektyvines derybos, proceduros, ir t.t. (skyrius 2.9). Svarbu ivertinti realia dirbanciju atstovu ir/arba profsajungu galimybe itakoti vadovybes sprendimus technologiju ir organizavimo atnaujinimo srityje, taip pat galimybe skatinti profesine pažanga bei dirbanciju gyvenimo ir darbo salygu gerinima.
- c) imones politika žmogišku santykiu srityje bei tiesiogiai itraukiant dirbanciuosius i darbo vietos atnaujinimo procesus. Nemažai kompaniju, kartais nusistaciusiu prieš profsajungas, iveda dalyvavimo forma ir praktika, pvz.: “kokybes ratas” arba “ergonomines komandos” ir t.t., ir tuo budu dirbantieji kvieciati prisideti prie darbo kokybes gerinimo ir organizavimo pritariant vadovybes pasiulytiems sprendimams.

## **5. Profsajungu veiksmi**

Profsajungos remdamosi surinktos informacijos duomenų analize darbo organizavimo srityje turėtų paruošti profsajunginius reikalavimus, kurie būtų pateikti vadovybei.

Apibreziant reikalavimus kiekvienu klausimu, reikėtų atsakyti į šiuos klausimus:

Klausimai (pavyzdžiai)	Profsajungu reikalavimai
* Kokios darbo organizavimo dalys yra efektyviai kontroliuojamos deleguotu asmeniu? Kokia informacija ir duomenys turėtų būti gaunami iš vadovybes? Kokie klausimai turi būti klausiami tiesiogiai darbuotoju?	
* Koks yra dieninis, savaitinis ir metinis darbo grafikas? Kaip organizuojamas pamaininis ir savaitgalinis darbas? Pertraukos? Laisvos dienos kaip kompensacija? Kokie rizikos faktoriai?	
* Ar esamas darbo organizavimas skatina/neskatina dalyvavimo, profesinio progreso, geresniu darbuotoju darbo ir gyvenimo salygu? Ko tikisi darbuotojai? Kokie skirtumai pagal lytis, amžiu, darbo sutarties pobudi, t.t.?	
* Kokios yra darbo organizavimo silpnosios formos, atsižvelgiant į imones konkurentabiluma sektoriuje ir rinkoje? Kokie sunkumai darbo organizavimo lygmenyje, stengiantis pasiekti kiekvienam gamybos vienetui vadovybes nustatytus kokybes ir produktyvumo uzdavinius?	
* Koks galimas dalyvavimas imones sprendžiamajame procese, susijusiame su technologiniais ir organizaciniais pokyciais?	
* Ar deleguotieji asmenys turi galimybe deretis del savo darbo organizavimo? Ar jie ispejami ir gali konsultuotis del vadovybes nustatytu pakeitimu?	
* Kokios teises ir proceduros turėtų būti atšauktos ar išsireikalautos, norint dalyvauti imones darbo organizavimo srityje?	
* Kokios yra problemos, susijusios su subrangovais, namudiniu darbu tele-darbu ir t.t.?	
*	

Remdamiesi šiais ar kitais klausimais, delegatai galės apibrezti pirma vadovybei pateikiamu reikalavimu bloka.

Reikia priminti, kad darbo organizavimas tradiciškai yra nesutarimu ir konfliktu dingstis ir kad iki šiu dienu ši tema visu šaliu vadovybiu yra laikoma visiškai privaciu ir vienpusiu kompetencijos ir sugebejimu pagrindu.

## **6. Ryšys su Europos darbo taryba**

Visos turimos informacijos apie darbo organizavima surinkimas yra vienas idomiausiu koordinavimo tarp ivairiu grupes filialu ar tarp tos pacios Europos darbo tarybos aspektas.

Toks palyginimas bus lengvesnis jei duomenų surinkimo ir analizavimo schemas bus panašios. Pritaikytas metodas (žr. 3 punkta) gali būti geras pavyzdys šiam darbui.

Lyginant cikla ar darbo etapa, budinga keliems tos pacios grupes filialams ar imonems, aprašant tendencijas ir veiklos elementus bei darbo organizavima (pagal diagrama) galima:

- nustatyti organizacine ir technologine konvergencija ir divergencija (pvz.: mes gaminame ta pati produkta ar paslauga tuo paciu budu, tomis paciomis proceduromis, su tuo paciu personalu , pagal ta pacia technologija, t.t.)
- isivaizduoti galimas vadovybes planuojamu inovacijos procesu, uzimtumo bei mokymu politikos, darbo laiko mazinimo, lankstumo tendencijas, ir t.t.
- suprasti ivairiu dirbanciuju atstovavimo organu vaidmenis, skirtingus gamybiniu santykiu pratika, susijusia su organizacinemis ir technologinemis naujovemis filialuose: derybos del inovaciju, darbo laiko klausimas, darbo kruvis; informavimo ir konsultavimo teises besikeicianciuose darbo modeliuose, t.t.

Organizavimas ir formacijos pasikeitimas tarp dirbanciuju atstovavimo organu ivairiuose filialuose buvo nepaprastai naudingi kai vyko nesutarimai su vadovybe arba prieš vykdam pertvarkyma ar gamybos perkelima. Kai kuriose imonese ar grupese profsajungos dalijosi bendru aktyvu ir/ar originaliomis duomenu bazemis apie "darbo ciklus ir darbo organizavima". Tokie eksperimentai padejo profsajungoms paruošti atsakymu strategijas ir atsisakyti darbdavio iniciatyvu, neturinciu socialinio aspekto.

## **7. Vidiniai ir išoriniai imones informacijos šaltiniai**

- *Vidiniai šaltiniai:*

Informacija iš vadovybes, gauta oficialiu ir neoficialiu susirinkimu metu, derybose, mokymo kursuose, iš oficialiu dokumentu, duomenu baziu ir t.t.

Informacija, kuria surinko dirbanciuju atstovavimo organai: dirbantieji, imones profsajunga(os) grupes komitetas, t.t.

- *Išoriniai šaltiniai:*

Tyrimai ir šakos analize,

Kitu tos pacios šakos ar produkcijos imoniu profilis,

Nacionalines ir Europos pramonės federacijos,

Dirbanciuju atstovai EDT,

Europos fondacijos gyvenimo ir darbo salygu gerinimui (Dublinas) paruošti tyrimai.

## **8. Nuorodos i Europos ir nacionalines istatymines bazes, nuostatus bei kolektyvines sutartis**

Europines nuorodos:

- Bendrijos chartija del dirbanciuju fundamentaliu socialiniu teisiu (9/12/1989)
- Direktyva 89/391/EEC del priemoniu žmonių saugos ir sveikatos darbe gerinimo.
- Kitos specifines direktyvos žr. skyriu 2.6
- Direktyva 93/104/EC del tam tikru darbo laiko aspektu.
- Direktyva 97/81/EEC del susitarimo del nepilno darbo laiko, pasirašyto UNICE, CEEP ir ETUC.
- Europos Komisijos Žalioji dokumentas (1997) "Partneryste naujame darbo organizavime"
- Sutartis del neterminuotu darbo sutarciu, pasirašyta UNICE, CEEP, ETUC 10 03 1999.

## **9. Nuorodos i Europos bei nacionalinius profsajungos dokumentus**

### ➤ Europiniu lygiu

- ETUC (Europos profsajungu konfederacija)
- Europos pramonės federacijos
- Europos darbo taryba

### ➤ Nacionaliniu lygiu

Nacionalinis (-iai) profesiniu sajungu susivienijimas (-ai)

Šakines profsajungu federacijos

## **10. Žodynelis**

pastovus darbo laikas  
lankstumas  
formalus organizavimas  
neformalus(realus) organizavimas  
darbo organizavimo makro dimensija  
mechaninis modelis  
darbo organizavimo mikro dimensija  
organinis modelis  
nepilnas darbo laikas  
užduotys  
darbo ciklas  
darbo ciklo srautu diagrama  
darbo tvarkaraštis

## 2.- SOCIALINE INFORMACIJA

### 1. Skyrius 2.6 – Sveikata ir sauga darbe

#### 2. Apibudinimas

- ❖ Darbo aplinka gali būti rizikinga ir turinti itakos, kartais net lemiamos itakos, darbuotoju sveikatai ir ju psichologinei, fizinei bei socialinei buklei. Daugelis darbuotoju vis dar patiria sunkumu rupindamiesi savo sveikata arba paprasčiausiai noredami, kad ju realiai patirta žala butu pripažinta už ja butu kompensuota. Rizika ir sužalojimai paplote visuose darbo sektoriuose ir yra ypac rimti kai kuriose pramonės srityse, pvz: statybose, kalnakasyboje ir žemės ukyje. Taciau nei vienos iš profesines veiklos sriciu neaplenkia saugumo problemos. Per keleta praėjusiu metu darbo rinkos nepastovumas ir vadinamas “netipiškas darbas” padare darbo salygas vis mažiau kontroliuojamas ir vis pavojingesnes, ypac mažose imonese.
- ❖ Darbo vietoje saugumas priklauso nuo mažiausiai triju elementu:
  - Imones kultura, organizaciniai ir valdymo metodai bei santykiai, kurie turi būti igyvendinti pagal aiškias strategijas, atsižvelgiant i darbo kokybe ir sauguma darbe (žr. skyriai 1.1 ir 1.2);
  - Mokymas, itraukiant tiek individualius asmenis, tiek kolektyva (žr. skyriai 2.1, 2.2, 2.3)
  - Organizacinis ir techninis aplinkos, irangos, irengimu, proceduru ir pan. Tinkamumas (skyrius 2.5).
- ❖ Už darbo vietos ribu darbuotoju sveikata ir saugumas priklauso:
  - Nuo patikimu, aiškiu ir pritaikomu taisykliu ir standartu;
  - Nuo plataus privaciu ir viešuju paslaugu tinklo, kuriu kvalifikacija yra suteikti pagalba, patarimus ir apsaugoti nuo rizikos (cheminio, fizinio, biologinio pobudžio ir pan.), kuri gali būti darbo aplinkoje, taip pat patikrinti irengimus;
  - Nuo placių privaciu ir viešuju paslaugu tinklu, kuriu pareiga yra tikrinti darbuotoju, kuriu darbas susijęs su rizika, sveikata;
  - Nuo draudimo politikos ir finansines paramos, skatinanciu sveikatos ir saugos darbe priežiura;
  - Nuo darbo kontroles metodu.
- ❖ Saugumo lygis ir saugumo strategijos yra tiesiogiai susije su naujais technologijos ir organizacijos procesais darbo aplinkoje, pasikeitimais darbo aplinkoje ir darbo vietose, žmonių skirtumais (skirtingos lytys, amžius, kultura, santykiu tipas ir pan.)
- ❖ Noredami atpažinti, patikrinti ir perimti sveikatos ir saugos darbe kontrole, darbuotojai turi naudotis galimybe išreikšti savo skundus imones vadovybei patys, remdamiesi teise gauti informacija ir konsultuotis.
- ❖ Noredami ivykdyti savo pareigas, imones darbuotoju atstovai turi išmokti:



**Atpažinti, ivertinti ir patikrinti rizikos galimybe bei darbuotoju sveikatos žalojimo priežastis.**



**Surinkti reikalinga informacija norint patikrinti nelaimingu atsitikimu ir ligu galimybes, susijusias su darbu.**



**Reikalauti, kad centrine vadovybe gerbtu saugumo normas ir pritaikytu adekvacias priemones nelaimems išvengti.**

- ❖ Su tuo susije egzistuojantys teisiniai pagrindai yra itvirtinti:



Tarptautiniuose  
standartuose, ypac TDO  
Konvencijose ir ES direktyvose.

Nacionaliniuose istatymuose

Kolektyvinese sutartyse  
itvirtintose normose

- ❖ Viešoji valdžia baudžia imone už šiu normu nepaisyma tiek administracine, tiek baudžiamaja tvarka.



Darbuotoju sveikatos apsauga yra neikainojama, tai vienas iš pilietines visuomenes tikslu. Valstybes pareiga nustatyti normas ir užtikrinti, kad ju butu laikomasi. Darbo inspektoriu užduotis yra prižiureti, kad tai butu vykdoma.

### **3. Informacija ir nuorodos**

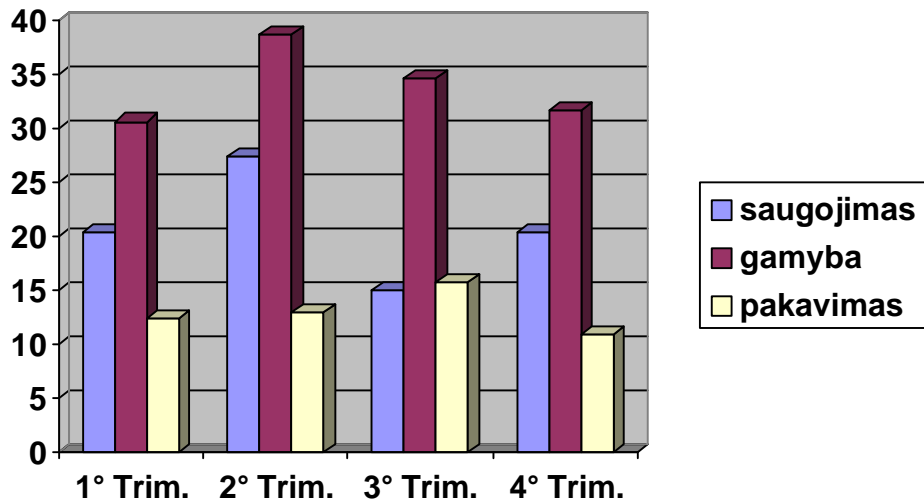
Pareigunas, atsakingas už sveikata ir sauga darbo vietoje, privalo tureti informacija ir duomenis, iš kuriu galima matyti naudingus rodiklius ir imtis atitinkamu veiksmu konkrečioje situacijoje. Tokia informacija yra daugiausiai susijusi su:

Duomenys apie :	Ka reikia žinoti:
a) rizika, susijusi su cheminiais, fiziniais ir biologiniais veiksniais; iranga, irengimais ir irankiais; darbo organizacija ir darbo kruviu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Darbo ciklas, žaliava, pusiau pagaminti produktai, pagaminti produktai ir pan.</li> <li>➤ Technologija ir pan.</li> <li>➤ Darbo organizavimo metodai ir gamybos procesai.</li> <li>➤ Kiekvienos individualaus darbo vietos charakteristika (pvz.: dirbanciojo lytis, amžius, pilna darbo diena, nepilna darbo diena, rotacija ir pan.)</li> <li>➤</li> </ul>
b) duomenys apie sveikata ir pravaikštas, nelaimingus atsitikimus ir profesines ligas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pagrindines nebuavimo darbe priežastys.</li> <li>➤ Duomenys ir statistika apie užregistruotus nelaimingus atsitikimus darbe ir profesines ligas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incidento rodiklis</b> (remiantis nustatytu periodu ir tam tikru laiku, esant panašioms darbo situacijoms) : <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Atsitikimu skaicius x 1000</u></li> <li><u>Darbuotoju skaicius</u></li> </ul> </li> <li>• <b>Dažnumo koeficientas</b> (susiduriant su ivairiomis darbo salygomis, užsiimant ivairaus pobudzio veikla) : <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Atsitikimu skaicius x 1 000 000</u></li> <li><u>Atidirbtu darbo valandu skaicius</u></li> </ul> </li> <li>• <b>Stiprumo rodiklis</b> (vertinant sužalojimu stipruma arba registruota neigaluma) : <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Prarastu dienu skaicius x 1000</u></li> <li><u>Atidirbtu darbo valandu skaicius</u></li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
c) imones apsauga ir priemones nelaimems išvengti, sveikatos tikrinimo organizavimas bei priemones individualiai ir kolektyvinei apsaugai.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dokumentai, nustatantys rizika ir ju išvengimo imoneje planus</li> <li>➤ Saugumo paslaugu organizavimas ir imones medicinos paslaugos: atsakingu žmoniu vardai ir pan.</li> <li>➤ Medicinines priežiuros organizavimas</li> <li>➤ Priešgaisrines proceduros, pirmos pagalbos organizavimas, evakuacijos proceduros ir pan.</li> <li>➤ Individualios ir kolektyvines apsaugos priemones praktikoje ir pan.</li> </ul>

**Aukščiau išvardinti rodikliai gali buti pavaizduoti diagramoje.**

Tokiu budu, galime pavaizduoti nelaimingu atsitikimu dažnuma trijuose imones veiklos sektoriuose, dalindami juos ketvirciais.

Pavyzdžiui:



- ◆ Profsajungu atstovas turi rinkti archyvine medžiaga ir nuolat atnaujinti ta informacija duomenimis apie darbuotoju atstovu, paskirtu dirbti teises i informacija ir konsultavimasi ir sveikatos ir saugos darbe klausimais, veiksmus, priemones ir rezultatus.
- ◆ Nuolatiniuose archyvuose turi buti:
  - Istatymines proceduros:
  - visu susirinkimu, susijusiu su šia sritim, protokolai,
  - naudotos priemonės (pvz. anketos, duomenu bazes ir pan.),
  - dokumentai,
  - vidiniai ir išoriniai informacijos šaltiniai apie profsajungas arba specialus leidiniai,
  - atlikti ar planuojami mokymai.

#### 4. Duomenu analize

Duomenys apie:	Kaip jais galima pasinaudoti?
a) rizika, susijusia su cheminiais, fiziniais ir biologiniais veiksniais; iranga ir prietaisais; darbo organizavimu ir darbo kruviu.	❖ Tureti informacijos apie rizika ir problemu sprendima remiantis “objektyviomis” darbo situaciju žiniomis ir subjektyviu darbuotoju vertinimu.
b) duomenys apie sveikata ir pravaikštas, apie nelaimingus atsitikimus ir profesines ligas.	❖ Norint aprašyti imones profili, atsižvelgiant i darbo salygas ir sveikata ir darbuotoju apsauga. Dinaminis profilis turetu buti nuolatos atnaujinamas. Jis turetu buti naudingas bendraujant su imones darbuotojais ir technikais.
c) apsauga ir saugos priemonės imoneje, sveikatos tikrinimo organizavimas, individualios ir kolektyvines saugos priemonės.	❖ Paruošti priemoniu ir strategiju saraša darbuotoju sveikatos apsaugai; stebeti ivykdytu veiksmu rezultatus.

Be to:

- ◆ Surinkti duomenys ir medžiaga, susiję su darbuotoju atstovaujanciu organu sudarymu, veikla ir rezultatais saugumo ir sveikatos klausimais, pasitarnaus kaip istoriniai iraišai, be kuriu butu sunku ivertinti praeityje ivykusi progresą, tam tikru ivykiu, susijusiu su sveikata ir sauga darbe, aplinkybes bei problemas, kurios liko neišspręstos.
- ◆ Archyvai yra dokumentas, prieinamas kiekvienam darbuotojui ir profsajungoms, iš kurio galima sužinoti ir ivertinti atliktus darbus.

## 5. Profsajungu veiksmi.

Profsajungu pirmininkui svarbu žinoti, kaip rušiuoti renkama informacija, taip pat:

- Ivertinti darbo salygas, sveikata ir apsauga bendrai ir itvirtinti apsaugos hierarchija sudetingo darbo sferose arba ten, kur dirbti rizikinga.
- Informuoti dirbanciuosius apie rezultatus paties profsajungos pirmininko nuomone; imtis butinu apsaugos strategiju.
- Sukurti tokius santykius su imones valdymu, kurie nebutu nei pasyvus, nei priklausomi, klausimu, susijusius su veiksmu prioritetu nustatymu, kontroles ir apsaugos strategijomis, darbuotoju mokymu ir informavimu, sprendimu.

Tam, kad profsajungu veiksmi butu naudingi, butinas darbo tvarkaraštis:

I- pasirinkite problema	Tam reikia apsvastyti rizikos rimtuma, žmonių, dirbanciu rizikingom salygom, skaiciu ir butinybe rasti arba palengvinti sprendimus.
II- stebekite ir klausykite	Stebeti darbo vieta ir darbuotoju nuomone, kuri yra pagrindinis informacijos šaltinis profsajungos pirmininkui.
III- užsirašykite informacija	Naudinga knygoje pasižymeti tai, kas pamatyta ar išgirsta; darbuotoju skundus, perskaitytus dokumentus ir pan.
IV- paruoškite byla	Surinktos informacijos gali nepakakti: bus naudinga pažymeti kitokius duomenis. Rinkti viska ir iraišineti i archyva.
V- saugokites žalos sveikatai	Patikrinkite, ar imone turi nelaimingu atsitikimu darbe registravimo žurnalą, ar ten iraišomi ivykiai. Pasiulykite tinkama duomenu rinkimo metoda apie neigaluma ir darbuotoju, dirbanciu ypac rizikingomis salygomis, sveikatos tikrinima.
VI- skleiskite informacija	Tarp darbuotoju turi buti išlaikomas informacijos lygis ir nuolatinis demesys sveikatos ir saugumo problemoms.
VII- naudokites informacija	Ryšium su valdymu: sutvarkykite duomenis ir aprašykite problema, jos priežastis bei imanomas sprendimus. Butina, kad ši informacija butu naudinga, norint vadovybes isikišimo arba eksperto pagalbos.

**Remdamasis šia lentele, profsajungu pirmininkas gali užpildyti savo darbo lapą, kuris taip pat gali buti naudingas vertinant jo veiksmu efektyvumą.**

1. Veiksmu subjektas	Subjektas nusako veiksmu sriti, pvz. per dideli darbo kriviai.
2. Tikslas	Rezultatas, kurio siekiama per trumpa arba vidutini laiko tarpa.
3. Stabdantys faktoriai	Imones prieinamumas: ivertinti rinkos situacija (negatyvia arba pozityvia). Jautrumas ir profsajungu pirmenybe.
4. Strategija	Parodykite imonei, kad išlaidos, nesiimant apsaugos priemoniu, jau šiuo metu yra per dideles. Itikinkite imone ir profsajungas, kad imanoma sumažinti galutines išlaidas ir padidinti produkcija. Itikinkite darbuotojus del strategijos veiksmingumo ir itraukite juos i konkretaus turinio sudaryma ir valdyma.
5. Rezultatu tikrinimas	Tikrinti rezultatus veiklos metu ir veiksmu pabaigoje. Visuomet išsikelkite sau šiuos klausimus:

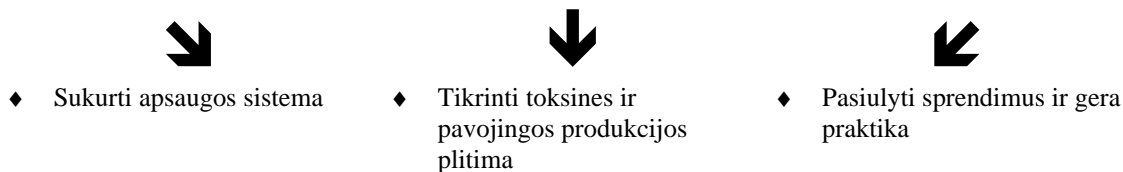
- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ar efektyvus Jusu veiksmai;</i></li> <li>• <i>Ka galejote padaryti kitaip, kad išsprestumete problema;</i></li> <li>• <i>Kokiu priemoniu ir informacijos truko.</i></li> </ul> |
|--|--|

## 6. Ryšiai su Europos darbo taryba.

Europos darbo taryboje ir keičiantis informacija tarp ivairiu filialu profsajungu atstovu ir tarp filialu ir pagrindines kompanijos, egzistuoja mažiausiai trys priežastys del kuriu reikia dalinantis informacija ir poreikis atkreipti demesi i:

- ◆ Labiausiai paplitusia ir pavojingiausia rizika, egzistuojancia ivairiuose gamybos cikluose tos pacios grupes gamyklose;
- ◆ Duomenis apie pravaikštas del ligos, veiklos lygi, nelaimingu atsitikimu darbe dažnuma ir rimtuma bei duomenis apie pastebetas profesines ligas.
- ◆ Sprendimus gerinti organizavima ir priemones sveikatos ir saugos darbe gerinimui ir kontrolei bei taikomu strategiju priežiura.

Tad tikslas yra:



Reikia prisiminti:

- profsajungu pirmininkui visuomet svarbu šalia tureti profsajungu atstovu ir kitu filialu profsajungu arba imones atstovu, dirbanciu sveikatos ir saugumo klausimais, vardus ir adresus.
- Jei imanoma, reiktu tureti jungtini specialistu, i kuriuos galima butu kreiptis reikalui esant, saraša.
- Kai problemos yra išaiškintos (del rizikos, avariju pavojaus, ligu ir pan.), kurios gali paveikti darbuotojus bendrai ir gali buti svarbios kitiems filialams toje pacioje grupėje nacionaliniu arba Europos lygiu, parašykite oficialu formalu prašyma, kad šis klausimas butu itrauktas i kito Europos darbo tarybos susirinkimo tvarkarašti arba i darbo grupes tarybos arba koordinacinio darbuotoju atstovu susirinkima keliose šakose ar imonese.
- Bet kuriuo atveju reikalaukite, kad saugos ir sveikatos darbe tikrinimo salygos skirtingose šakose ar grupes imonese butu periodiškai itraukiamos i darbo tarybos susirinkimu dienotvarke (nacionaline arba Europos).

## 7. Vidiniai ir išoriniai imones informacijos šaltiniai.

Imones viduje:

- Atidžiai perskaitykite ir pasižymekite kiekvieno cheminio produkto turini iš etiketes (lakas, tirpiklis) arba medžiaga, panaudota gamybos procese;
- Skaitykite technine informacija, kuri buna kartu su irengimais, patikrinkite, ar ji atitinka ES istatymus;
- Reikalaukite, kad centrinis valdymas patiektu dokumentacija apie rizikos ivertinima, evakuacijos proceduras ir priešgaisrine apsauga;
- Patikrinkite imones produktu laikymo ir cirkuliacijos metodus;

- Patikrinkite energijos šaltinius (pvz. elektros stotis), elektrine iranga ir kaip ja saugiai naudotis;
- Reikalaukite irenginiu laikymo schemu ir pan.;
- Isigykite duomenis apie oficialu nelaimingu atveju registravima;
- Surinkite visus duomenis, susijusius su incidentais (pvz. pakalbekite su darbuotojais, kurie buvo ivykio liudininkais, nufotografuokite ir pan.);

Profsajungu pirmininkui svarbu rinkti informacija ir darbuotoju iš kitu darbo sektoriu nuomone apie darbo salygas, žala ju sveikatai ir rizikos faktorius, apie kuriuos jie žino.

Už imones ribu:

- Profsajungu pirmininkui butina šalia tureti dokumentus, susijusius su nacionaline arba Europos teise del sveikatos ir saugos darbo vietoje arba bent jau kad tokie dokumentai butu prieinami.
- Butina, kad sutartyje numatyti isipareigojimai butu visada prieinami.
- Profsajungu ir viešosios valdžios, dirbanciu sveikatos ir saugumo bei priežiuros darbo vietoje klausimais, vardai ir adresai.
- Profsajungos arba viešojo valdžia galetu parupinti profsajungu pirmininkui ekspertu saraša, i kuriuos butu galima kreiptis reikalui esant.
- Europos lygiu, Europos profsajungu konfederacija sukure agentura Briuselyje, kurios tikslas padeti ETUC ir jos nariams, kuriems reikia profsajungu ekspertu tinklo ekspertizes. Ši agentura yra vadinama Profsajungu Techniniu Biuru (TUTB), o jo centras yra: 155 bld Emile Jacqmain B-1210 Briuselis (tel. +32.2.22 40 560 – fax +32.2.22 40 561 – elektroninis adresas [tutb@etuc.org](mailto:tutb@etuc.org). puslapis internete yra: [www.etuc.org/tutb](http://www.etuc.org/tutb)).
- Be to, Europoje galima kreiptis del sveikatos ir saugos i Europos sveikatos ir saugos darbe agentura, kuri yra isikurusi Bilbao (Ispanija). Ši agentura turi savo puslapi internete, kuriame galima rasti svarbia informacija: nacionaline ir tarptautine teise, nutarimu archyva, tam tikras duomenu bases, informacija apie ivykius ir kitus dominancius dalykus. Agenturos puslapis internete yra: [www.eu-osh.es](http://www.eu-osh.es).

## **8. Nuorodos i Europos ir nacionaline istatymine bases, nuostatus ir kolektyvines sutartis**

Standartu šaltiniai	Pagrindiniai dokumentai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarptautine darbo organizacija</li> </ul>	Konvencija n° 139, 1974, apie profesini veži; Paruošta konvencija n° 155, 1981, apie darbuotoju sauguma ir sveikata; Konvencija n° 161, 1985, apie sveikatos paslaugas imonese; Konvencija n° 163 apie darbuotoju apsauga nuo asbestu; Konvencija n° 167, 1988, apie žmoniu sveikata ir sauga statybos pramoneje; Konvencija n° 170, 1989, apie darbuotoju, dirbanciu su cheminemis medžiagomis, apsauga Konvencija n° 171, 1989, apie darbuotoju, dirbanciu naktimis, sauguma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ES – Europos Sajunga</li> </ul>	Pagrindines direktyvos : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ (78/610/EC) darbuotoju, dirbanciu su vinilo chloridu, apsauga;</li> <li>■ (80/1107/EC) darbuotoju, dirbanciu su</li> </ul>

	<p>cheminiais, fiziniais ir biologiniais veiksniais, apsauga;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ (82/605/EC) vario junginiai;</li> <li>■ (83/477/EC) asbestas;</li> <li>■ (86/188/EC) triukšmas;</li> <li>■ (89/391/EC planu darbuotoju sveikata ir apsauga darbovietėje gerinti igyvendinimas.</li> </ul> <p>Kitos specifines direktyvos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• darbo vietos (1989)</li> <li>■ darbo irangos naudojimas (1989)</li> <li>■ individualios apsaugos iranga (1989)</li> <li>■ sunkiu kroviniu pernešimas rankiniu budu (1990)</li> <li>■ darbas su vizualinėmis priemonėmis (1990)</li> <li>■ karkinogeniniai veiksniai (1990)</li> <li>■ biologiniai veiksniai (1990)</li> <li>■ specifinė informacijos sistema apie pavojingus ruošinius (1991, naudojant direktyva 88/179/EC)</li> <li>■ pažymimos ribines vertes apibrėžimas (1991, naudojant direktyva 80/1107/EC);</li> <li>■ laikini arba mobilus statiniai (1992)</li> <li>■ aliarmo sistemos darbe (1972)</li> <li>■ nešciu moteru apsauga (1992)</li> <li>■ kasybu – grežimo pramonės (1992)</li> <li>■ kalnakasybos pramonė (1992)</li> <li>■ žvejybos laivai (1993)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pagrindiniai nacionaliniai standartai</b></li> </ul>	

## 9. Nuorodos i Europos ir nacionalinius profsajungu dokumentus.

Europos profsajungu konfederacija – ETUC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ETUC Sekretoriato ir Vykdomojo komiteto priimti dokumentai</li> <li>• TUTB dokumentai ir leidiniai</li> <li>• ETUCO mokomoji medžiaga</li> </ul>
Europos pramonės federacija(os)	
Europos darbo taryba	
Nacionalinė(s) profsajungu konfederacija(os)	
Nacionalinė šakinė profsajungu federacija	
Darbo taryba	

## **10. Žodynelis.**

Apsaugos ir prevencijos paslaugos imoneje  
Evakuacijos procedūra  
Pravaikštos  
Nelaimingas atsitikimas  
Cheminiai veiksniai  
Biologiniai veiksniai  
Kolektyvines apsaugos priemonės  
Pavojus  
Priešgaisrine apsauga  
Nelaimingu atsitikimo dažnumo lygis  
Sveikata  
Imones sveikatos ir saugos darbe komitetas  
Sveikatos patikrinimas  
Incidentai  
Incidentu rodiklis  
Individualios apsaugos priemonės  
Jungtiniai ar dvišaliai saugos ir sveikatos darbe organai  
Darbo inspekcija(budrumas)  
Įrengimai (instaliacijos , pritaikai)  
Profesinis susirgimas  
Fiziniai veiksniai  
Saugos planai  
Rizika ir rizikos ivertinimas  
Sauga  
Nelaimingu atsitikimu rimtumas  
Dirbanciuju atstovavimo organai saugos ir sveikatos darbe klausimais  
Darbo aplinka ir darbo vieta

---

Galite rasti visa saraša tarptautiniu lygiu naudojamu svarbiausiu zodziu TDO išleistame žodynyje, kuris išleistas penkiomis pagrindinėmis kalbomis (prancuzu, anglu, ispanu, vokieciu ir rusu) ir išverstas i keleta kitu kalbu.

**1. Skyrius 2.7 Socialine politika**

**2. Apibūdinimas:**

Šiame skyriuje pameginsime išskirti ir paanalizuoti ivairius imones socialines politikos komponentus:

- Socialine apsauga
- Sveikatos apsauga darbo vietoje
- Socialines paslaugos
- Socialine ir kulturine veikla
- Ivairus socialiniai priemokos
- Socialinis ir profsajunginis mokymas

**3. Informacija ir nuorodos:**

***Socialine apsauga***

Iš ko susideda imones socialine apsauga?

- Privalomo sveikatos draudimo?
- Papildomo sveikatos draudimo?
- Kompensaciju už kiekviena praleista nedarbinga diena?
- Papildoma pensija?
- Gyvenimo/ mirties draudimas?
- Santaupu schema?
- Kitu tipu aprupinimas?
- Kiti dalykai: aprašyti.

Ar kiekviena šiu priemoniu yra privaloma, sutartine ar laisvai pasirenkama?

Kiek už jas moka darbdavys ir darbuotojas?

Kokiu budu už jas mokama (privalomi išskaiciavimai, inašai arba mokesčiai, savanoriški inašai ...)?

Kiek procentu algos skiriama kiekvienai paslaugai?

***Medicinos paslaugos***

Ar imone teikia medicinos paslaugas?

Ar tokios paslaugos egzistuoja del imones isipareigojimo?

Jei taip, kokio teisinio pagrindo isipareigojimai?

Jei taip, koks yra minimalus darbuotoju skaicius, nuo kurio paslaugu sukurimas tampa utinas?

Jei ne del isipareigojimo, kodel tokios paslaugos egzistuoja?

Kokios yra medicinos paslaugu užduotys? (užkirsti kelia, nustatyti, prižiureti sveikata ir sauguma darbo vietoje,...)?

Kas ieina i medicinos paslaugas teikianti personala? (gydytojai, seseles, kiti medicinos profesionalai ...)?

Koks ju skaicius? Ar jie dirba pilna ar nepilna darbo diena?

Ar i šias paslaugas ieina gydymas?

Kam tai taikoma? Tik istaigos darbuotojams ar ir ju šeimoms?

Koks ju bendras biudžetas ir iš kur atsiranda tie resursai?

Kiek iš istaigos bendro biudžeto (ar visa atlyginimu saskaita) yra tam skiriama?

Nekalbant apie medicinos paslaugas, ar imone kaip nors kitaip prisideda esant reikalui užkirsti kelia ligoms, kai reikalinga priežiura ir pan. (per mokesčius, inašus i asociacija, kt...)?

***Socialines paslaugos***

Ar imone teikia socialines paslaugas?

Koki ryši tai turi su imone (valdymu, darbuotoju atstovais, kt...)?

Ka jos siulo (patogumus, paslaugas žmonems, šeimoms, vaikams, švietimui, būtina finansinei pagalbai, atostogoms ...)?

Ar tai būtina imonei? Pagal kokius kriterijus (pvz., darbuotoju skaičius)?

Koks personalas dirba šitoje srityje (ir kokia ju kvalifikacija)?

Kaip finansuojamos paslaugos?

Iš kur imami resursai ir kiek tai bendrai kainuoja?

### ***Socialine ir kulturine veikla***

Ar imone skiria dali biudžeto socialinei ir kulturinei veiklai?

Ar tas biudžetas atsirado dėl legalaus išpareigojimo, ar darbuotoju atstovams susitarus?

Kokia yra bendra suma?

Kas ja disponuoja? (vienas iš imones skyriu, darbuotoju atstovai, personalo asociacija, žmones ne iš imones ...)?

Kokiu santykiu visos atlyginimo ar apyvartos išlaidos atsispindi šiame biudžete?

Kokia veikla padengiama iš šio biudžeto?

- Sportine veikla: kokia?
- Sportine iranga: kokia?
- Kiek biudžeto skirta sportinei veiklai?
  
- Kulturine veikla: kokia?
- Kultūriniu reikmenų aprūpinimas: koks?
- Kiek biudžeto skiriama kulturinei veiklai?
  
- Laisvalaikis/ atostogos: kokie?
- Laisvalaikio/ atostogų reikmenų aprūpinimas: koks?
- Kiek biudžeto skiriama laisvalaikiui/ atostogoms?
  
- Personalų aprūpinimas maistu?
- Kokia forma (pietu kvitai, personalų restoranai ar kavine ir pan...)?
- Kiek biudžeto skiriama maitinimui?

### ***Kitos socialines paslaugos***

Ar imone rupinasi personalo **gyvenamuoju plotu** ar padeda ji surasti?

Kokiais budais (natura: suteikia gyvenamaji plotu personalo nariui, pinigais: finansine parama)?

Ar taip daroma del butinybes taip elgtis, jei taip, kokia tai butinybe?

Kas rupinasi pagalba ar gyvenamuoju plotu (imone, darbuotoju atstovai, specialiai paskirti asmenys, ...)?

Kokia biudžeto dalis skiriama gyvenamojo ploto aprupinimui?

Kiek tai sudaro bendro biudžeto ar visu atlyginimo išlaidu?

Ar imone aprupina **transportu** (iš namu i darba) visa savo personala?

Kokiais budais (paslaugos pavežant, dalinis ar pilnas transporto išlaidu padengimas, leidimai ...)?

Kiek tai imonei kainuoja (procentu biudžeto ar viso uždarbio išlaidu) ir darbuotojui (procentu atlyginimo ar likusiu sumu, kurias turi apmoketi darbuotojas)?

Ar imone siulo kitokias socialines paslaugas? Kokiu?

Kokie yra resursai ir kiek ju?

### ***Profsajungos ir socialinis apmokymas***

Ar darbuotoju atstovai turi **teise užsiimti profsajungu apmokymais darbo metu**, kad ivykdytu savo isipareigojimus?

- Per kiek isipareigojimo dienu?
- Kokius žmones itraukti?
- Ar tie žmones patvirtinti? Kas patvirtino?
- Kas finansuoja tokius apmokymus?
- Ar apmokymai vyksta imones saskaita?
- Jei ne, ar yra kompensacijos? Kas jas suteikia?

Ar tai turi teisini, istatymu nustatyta ar sutartini pagrinda?

Jei tokio nera, kokios galimybes joms atsirasti?

Ar darbuotojai be atstovu ipareigojimo turi teise i profsajungas ar socialius apmokymus darbo metu?

- Per kiek dienu?
- Kokiems žmonems?
- Ar tie žmones patvirtinti? Kas juos patvirtino?
- Ar apmokymai yra finansuojami imones ar tai daroma kitais budais? Kas ta atlieka? Pagal kokius mechanizmus?
- Kokio tipo subjektai gali plesti socialinius apmokymus?

#### **4. Duomenų analizė**

Ši sritis ir informacija apie ją yra nevisai tinkamos analizei. Tai daugiau klausimų formulavimas tam, kad galima būtų analizuoti imoneje egzistuojančias socialines sąlygas.

- Ar aprašytos **socialinės apsaugos** priemonės veikia pagal leidžiamus įstatymus, ar jos yra derybų objektas, patvirtintas sutartimi?  
Jei tai numatyta sutartyje, tai kokioje: šakos ar imonės lygiu?
- Ar šios priemonės taikomos neseniai, ar seniai (kada)?
- Ar imonės socialinė apsauga yra moderni? Pavyzdžiui, ar derybos planuojamos ar ruošiamos iš anksto, ar nauji įstatyminiai dokumentai yra tik ruošiami ar jau pritaikomi ir pan.?
- Kiek bendrai skiriama šioms priemonėms išlaidų ir kiek tam skiria darbdavys ir darbuotojas?
- Ar **medicinios paslaugos** arba **socialinės paslaugos**, kurios teikiamos dėl darbdavio išpareigojimo, tinkamai įgyvendinamos imoneje?
- Ar jos veikia patenkinamai, atsižvelgiant į darbuotojų interesus?
- Jei jos egzistuoja, ar kompanijos **socialinis, sporto, kultūrinis ir rekreacinis veiklos finansavimas** personalui yra pakankamas ir tinkamai paskirstytas tarp įvairių veiklos rūšių ir įvairių personalo kategorijų?
- Ar ši tema yra atvirai diskutuojama su darbuotoju atstovais? Kokiais aspektais? Ar jie dalyvauja priimančiais sprendimais, kaip jiems tai sekasi ir kaip tai yra organizuojama?

Del **profsąjunginio ir socialinio apmokymo**, pagrindinis analizės klausimas susidarys iš:

1/ įvertinimo, kaip šios teisės yra naudojamos:

- kompanijos valdyme
- darbuotoju atstovu
- organizuotu ir neorganizuotu darbuotoju

2/ detalesnio aprašymo, kas yra apmokymas (iš vienos pusės profsąjungų mokymas, iš kitos – socialinis mokymas):

- priėjimas darbuotojams
- organizacija
- tikslai
- bendras turinys
- atstovai, vadovaujantys mokymams
- pan.

## **5. Profsajungos veiksmi**

Profsajungos veiksmi pirmiausiai susideda iš ivairiu priemoniu ir socialiniu privilegiju ivertinimo, nustatant ju veikima, apsvarstant dirbanciuju reikmiu patenkinima ir tuomet pridedant ivairias išlaidas tam, kad butu galima išnagrineti ju itaka, pvz., darbo išlaidu formavimui.

Šios analizes rezultatai turetu suteikti profsajungoms parama kaip ieškovui ar tarpininkui kiekvienoje iš šiu sferu, ypac tose, kur istatymiški isipareigojimai yra mažiausiai apriboti.

## **6. Ryšys su Europos Darbo Taryba**

Informacija, pateikta šiame punkte, geriau supažindins su ivairia socialine politika ivairiuose grupes lygmenyse.

Tokiu budu, tai leis Europos darbo tarybai palyginti, pvz., darbo išlaidas ir pasiusti informacija i šakas, kurios toliau vadovaus vykdant ju reikalavimus ir strategijas.

Todel pageidautina, kad EDT standartizuotu klausimu saraša, kuris bus naudingas kiekvienai grupes grandžiai.

## **7. Vidiniai ir išoriniai imones informacijos šaltiniai**

Šios srities informacijos šaltiniai yra teisinio tipo (darbo teise, socialines apsaugos teise, profsajungos teise, ...) ir sutartinio (tarprprofesines ir nacionalines sektoriu sutartys, šaku lygio kolektyvines sutartys, kompanijos sutartys, ...). Bet jie taip pat gali buti pagristi tradicija.

## **8. Nuorodos i Europos ir nacionaline istatymine bazes, nuostatus ir kolektyvines sutartis**

Visi dokumentai, susije su užimtumu ir socialine politika Europoje, ypac tie, kurie susije su nacionaline sveikatos, socialiniu reikalu, laisvalaikio ir pan. programomis.

Šaku kolektyvines sutartys ir istatymai arba sutartys kompanijos lygiu.

## **9. Nuorodos i Europos bei nacionalinius profsajunginiu dokumentus**

Europos profsajungu konfederacija – ETUC	
Europos pramonės federacija(os)	
Europos darbo taryba	
Nacionalinė(s) profsajungu konfederacija (os)	
Nacionalinė(s) šakine(s) profsajungu federacija(os)	
Darbo taryba	

## **10. Žodynelis**

Kultūriniai įvykiai  
Medicininė sveikatos apsauga darbo vietoje  
Medicinos paslaugos  
Sportas  
Rekreacinė veikla  
Socialiniai apmokymai  
Profsajungu apmokymai  
Socialinė apsauga  
Socialinės paslaugos

## 2 - INFORMACIJA APIE DARBO VIETA

### 1. Skyrius 2.9 Darbo santykiai

### 2. Apibudinimas

“Darbo santykiai” apibrėžia veiklos sriti (taisykliu ir kolektyvines sutarties sudarymas, derybos bei gincai, t.t.), kurios ribose veikia vadovybe ir dirbantieji bei reguliuoja ju tarpusavio santykius.

I šia sriti ieina:

- a) dirbanciuju atstovavimo darbo vietose formos;
- b) kolektyviniu derybu lygis ir turinys;
- c) informacijos suteikimo ir konsultacines teises;
- d) kitos dalyvavimo formos (taryboje, direktoriu valdyboje, darbo ginču komisijose, t.t.)
- e) profesines sąjungos teises (organizavimas, laikas, skiriamas profsąjungu veiklai (darbo metu), dirbanciuju informavimas, skelbimu lentos, viešumas, teise streikuoti, t.t.)
- f) ginču išvengimas bei ju sprendimo procedura ir metodai
- g) kolektyviniu darbo ginču sprendimas.

### 3. Informacija ir nuorodos

? : atstovavimo organai

PAVADINIMAS (pavyzdys)	GALIOS	VEIKLOS BUDAS
a) Darbo tarybos b) Darbo saugos komitetas c) Dirbanciuju atstovas d) Profsąjungos pirmininku komitetas ( Igaliotiniu taryba) e) Profsąjungos komitetas f) Europos darbo taryba g)	(kas gali deretis del sutarties? Kas vadovauja informavimui / konsultacijoms del darbo strategijos? Kas dirba su darbu susijusiais pavojingais veiksnais/rizika, t.t.?)	(pvz.: - sudetis, - išrinkimo data ir terminas, - sekretoriatas, - ekspertai; - laikas darbo metu, skirtas profsąjunginei veiklai, - t.t...)

? : Moteru dalyvavimas atstovavimo organuose

Organo pavadinimas	Moteru skaicius	% nuo bendro nariu skaiciaus

? : (Bendras) narystes dydis – per tam tira laika

pvz.:

1995	1996	1997	1998	1999
30%	28%	28%	15%	

? : Profesjungos darbo vietose ir dirbanciuju, kurie yra nariai, procentas

pvz.:

WWW Profesine sajunga	XXX Profesine sajunga	YYY Profesine sajunga	ZZZ Profesine sajunga
25%	12%	40%	23%

? : Darbo vietose galiojancios kolektyvines sutartys:

Lygmuo	Data	Turinys	Pasirašiusieji
a) sektorius			
b) imone			
c) grupe			
d) Europine grupe			
e) nacionaline šaka			
f)			

? : Informavimo ir konsultavimo teises

Temos	Proceduros	Veikla

? : Kitos dalyvavimo formos

PAVADINIMAS (pavyzdžiai)	GALIOS	VEIKLOS BUDAS
a) taryba b) jungtine darbo taryba c)		(pvz.: - sudėtis, - išrinkimo data ir terminas, - sekretoriatas, - ekspertai; - laikas darbo metu, skirtas profsajunginei veiklai, - t.t...)

? : profesiniu sąjungų teisės

a) Teisinė bazė: (pvz.: įstatymai, kolektyvinė sutartis,...)

b) Turinys

- laikas, skirtas profsajunginei veiklai
- atleidimas nuo darbo
- kabinetu bei patalpų suteikimas
- profsajunginis mokymas
- susirinkimu teisė
- informacijos sklaidymo bei organizavimosi darbo vietose teisė
- apsauga nuo atleidimo
- 

? Gincų sprendimas

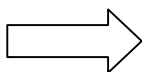
1. darbo vietose

- formos/organai
- metodai
- veikla
- 

2. ne darbo vietoje

- formos/organai
- metodai
- veikla

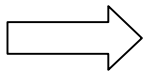
? Streikai



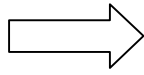
per pastaruosius trejus metus.....

.....

.....



ginco priežastys ir rezultatai:.....  
 .....  
 .....



dirbanciuju palaikymas:.....  
 .....  
 .....

#### 4. Duomenų analize

Surinkti duomenys gali buti nagrinejami mažiausiai trim aspektais:

##### 1. darbo santykiu vertinimu



Dirbanciuju atstovai

Teise i derybas,  
 informacija,  
 konsultacijas

##### 2. vadovybes požiurio nustatymui

pvz.:

- ? bendradarbiaujantis
- ? anti-profsajunginis
- ? teviškas
- ? autoritarinis
- ?

##### 3. dirbanciojo požiurio nustatymui

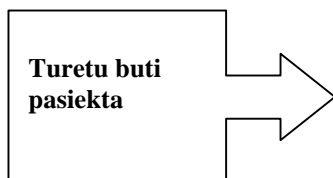
pvz.:

- ? pasyvus

- ? tiesioginis
- ? už profsajungas
- ? už darbdavi
- ?

Profsajungos

#### 5. Profsajungos veiksmai



- ❖ Profsajungos pripažinimas ir iteisinimas
- ❖ Kolektyvine sutartis darbo vietoje (gali buti)
- ❖ konsultacijos del.....(temos)....
- ❖ informacija apie.....(temos)....
- ❖ visu dirbanciuju atstovavimas per deramai išrinktus organus

**Reiketu  
sustiprinti**

- ❖ Normalia dirbanciuosius atstovaujanciu organu veikla
- ❖ Teise i profsajungini mokyma
- ❖ Dirbanciuju teise i informacija
- ❖ Dalyvavima (EDT – Europos darbo taryba)
- ❖

**Reiketu  
atsisakyti**

- ❖ Profsajungu –« streiklaužiu »
- ❖ «teviškumo» ir bet koku diskriminavimo formu (ypac seksualiniu and rasiniu)
- ❖ vadovo atstovu dalyvavimo profsajunginiuose susirinkimuose
- ❖ bendru socialiniu ir darbo teisiu netaikymo visiems dirbantiesiems

## **6. Ryšiai su Europos darbo taryba**

1. dalyvavimas SDG - specialioje derybu grupėje
2. susipažinimas su Europos darbo tarybos sudėtimi ir sutartimi
3. pilnos atstovavimo vietos Europos darbo taryboje reikalavimas
4. pavarde ir kontaktine EDT atstovo ir Europos darbo federacijos atstovo informacija
5. žinios apie EDT darbotvarkę ir tikslus
6. teise pateikti EDTai nuomones, protestus, reikalavimus, t.t.
7. informacija apie tai, kaip veikia profsąjungines grupes ivairiose imonese

## **7. Vidiniai ir išoriniai imones informacijos šaltiniai**

- vidiniai:
  - darbo taisyklės ir susitarimai dėl profsąjunginių ir užimtumo teisiu
- išoriniai:
  - socialiniai/užimtumo ir darbo istatymai
  - šaku kolektyvines sutartys
  - nacionalines tarpšakines sutartys

## **8. Nuorodos i Europos ir nacionaline istatymine baze, nuostatus ir kolektyvines sutartis**

? Europines nuorodos:

- ? Maastrichto socialinio protokolo 4 straipsnis, itrauktas i Amsterdamo sutarties 139straipsni (*vadovybe ir dirbantieji Europos lygiu gali sudaryti schemini susitarima, kuris veliau bus priimtas Ministru Tarybos kvalifikuotos daugumos*).
- ? Bendrijos chartija del pagrindiniu socialiniu dirbanciuju teisiu (9/12/1989).  
Direktyva 75/129/EEC ir 92/56/EEC del kolektyviniu atleidimu
- ? ES Direktyva 77/187/EEC del šaliu-nariu istatymu, susijusiu su dirbanciuju teisiu apsaugos, suderinimo
- ? Tarybos Direktyva 94/45/EC del Europos darbo tarybos isteigimo
- ? Direktyvos del dirbanciuju informavimo ir konsultavimo projektas
- ? Komisijos direktyvos del europiniu kompaniju statuso, atsižvelgiant i dirbanciuju itraukima, projektas (1988)
- ? Europos Komisijos “Žalioji dokumentas” (1997) “Partneryste naujame darbo organizavime”
- ? Nuorodos i nacionalinius dokumentus:

## **9. Nuorodos i europinius ir nacionalinius profsajunginius dokumentus**

ETUC (Europos profesiniu sajungu konfederacija)	
Europos pramonės federacija	
Europos darbo taryba	
Nacionalinė(s) profsajungu konfederacija(os)	
Nacionalinės šakines federacijos	
Darbo tarybos	

## **10. Žodynelis**

- ? Kolektyvines sutartys
  - Kolektyvines derybos
- ? Gincai: prevencija ir sprendimas
- ? Teise į informaciją
- ? Teise į konsultacijas
- ? Kolektyvinių derybų teise
- ? Profsajungų teisės
- ? Teise streikuoti
- ? Atstovaujantieji organai: darbo vietose
- ? Europos darbo taryba
- ? Kolektyvines derybos: lygmenys ir turinys
- ? Organizavimas
- ? Profsajungines organizacijos
- ? Darbdavių atstovai
- ? Jungimasis į profsajungas

**1. Skyrius 3.1: Duomenų analizė**

**2 - Apbudinimas**

**Imones ekonomine ir finansine padėtis yra vertinama pagal du pagrindinius dokumentus: balansą ir pajamų suvestinę.**

**Balansas** – tai imones finansinės bukles “nuotrauka” tam tikru metu.

**Pajamų suvestinė – tai imones veiklos “foto juosta” per atsiskaitymo laikotarpį (dažniausiai per finansinius metus).**

Veiklos rodikliai yra šie: apyvartinis kapitalas, apyvartinio kapitalo poreikis, grynosios lėšos ir ivairūs koeficientai.

**3 – Informacija ir rodikliai**

**A/ Balanso analizė**

**Balanse** atsispindi imones *turtas ir finansavimas*. Tai struktūrinis atvaizdas: turtas parodo imonei priklausantią nuosavybę, o isiskolinimas – tai, kaip imone finansuojama. (1 priedas). Šie platus finansiniai duomenys – turtas ir isiskolinimas (2 priedas) – parodo tik imones turto ir finansavimo isipareigojimų dydį.

*Finansinė analizė- priešingai* – stengiamasi susieti turto ir finansavimo sumas.


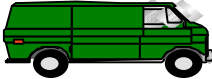

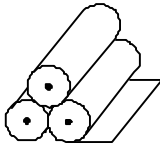


Ji sulygina nuosavybės kategoriją su finansavimo kategorija taip paaiškindama, iš kur gaunamas turtas.

Sudarant balansą, taikomi du pagrindiniai apskaitos principai:

- turtas rodomas kaireje, o jo kilme (arba finansavimas) - dešineje.

- turtas išdestomas vertikaliai likvidumo mažėjancia tvarka, o finansavimas – mažėjancia išmoku tvarka.

**BALANSINIS LAPAS**

<b>TURTAS</b>	<b>ISISKOLINIMAS</b>
 = 10.000	Kapitalas 16.000
 = 5.000	
 = 3.000	Isiskolinimai 5.000
 = 4.000	
 <b>Saskaitos</b> = 2.000	Tiekejai 1.500
 = 500	<b>Banko perviršijimas</b> 2.000
<b>Bendras turtas = 24.500</b>	<b>Bendras Finansavimas = 24.500</b>

### Pagrindiniai turto rodikliai

#### Pastovus turtas

- Pastovus materialinis turtas: žeme, pastatai, gamykla ir irengimai, mašinos.
- Pastovus finansinis turtas: gaunamas iš trečiu asmenu už ilgalaikes paskolas; akcijos, rodancios investicijas i firmos akcini kapitala.
- Nematerialinis pastovus turtas: patentai, geranoriškumas.

#### Apyvartinis turtas

- gaunamas: suteikti kreditai, leidžiantys klientams moketi už prekes palankiu metu.
- atsargos ir atliekamas darbas: žaliavos, gaminama produkcija, pakavimas ir kt.
- Gryni pinigai: tiesiogiai naudojami gryni pinigai ir banko saskaitos.

### Pagrindiniai isiskolinimo rodikliai

#### Akcinis kapitalas

- Kapitalo fondai
- Rezervai
- Rezultatai

#### Atsitiktiniu skolu padengimas

- Lešos, skirtos padengti galimas verslo neseckmes (isisyjimas, pertvarkymas, t.t.)

#### Skolos

- Banko paskolos bei kiti isiskolinimai bankui
- Verslo išmokos tiekejams
- Mokesčiai ir socialinio draudimo imokos
- Kitos skolos

### *Rodikliai*

#### **Apyvartinis kapitalas**

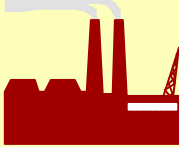
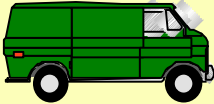
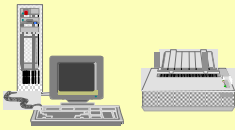
Imonei isikurus, jai reikia isigyti ilgalaikes nuosavybes, kuri iš esmes yra gamybos veiksnys. Tai vadinamasis ilgalaikis turtas. Šis ilgalaikis turtas buvo apmokamas savininko kapitalo inašais ir paskolomis, gražinamomis per keleta metu. Tai vadinamieji ilgalaikiai fondai. Paprastai atsiranda ilgalaikiu fondu perteklius lyginant su ilgalaike nuosavybe – tai vadinama **apyvartinis kapitalas**. Tai gali buti laikoma saugumo riba (arba kapitalo pagalve), leidžianti savininkui padengti einamasias imones išlaidas. (3 priedas).

#### Pastaba:

Investicijos turi itakos ilgalaikes nuosavybes apimciai:

- nekilnojamojo turto (investicijos) isigijimas yra fondu naudojimas, taigi - mažina apyvartini kapitala.
- nekilnojamojo turto (divesticiju) atsisakymas yra šaltinis, didinantis apyvartinio kapitalo kieki.

## BALANINIS LAPAS

TURTAS	ISISKOLINIMAS
 = 10.000	Kapitalas 16.000
 = 5.000	
 = 3.000	Isiskolinimas 5.000
Apyvartinis kapitalas	

**Apyvartinio  
reikalavimai**

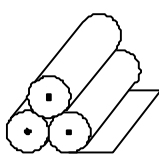
**kapitalo** Imonės prekybiniame veikloje sąlygoja įvairaus turto atsiradimą gaunamą akcijų ir lešų pavidalu; tai vadinamos *einamosios (arba apyvartinės) veiklos lešos*.

Įvairūs tretieji asmenys (tiekejai, dirbantieji) prisideda prie veiklos ciklo finansavimo suteikdami kreditus. Jie kompensuoja įmonės išankstiniu mokejimu išlaidas (prekių arba žaliavų pirkimo išlaidas, atsiradusias prieš gaunant pelną už parduotą produkciją). Šios lešos yra vadinamos veiklos ciklo finansavimu.

Daugelyje įmonių pastebima, kad einamosios lešos viršija veiklos ciklo finansavimą.

Viršijimas, susidarantis lyginant šiuos du rodiklius, yra vadinamas *apyvartinio kapitalo reikalavimu*.(4 priedas)

<b>BALANSINIS LAPAS</b>
-------------------------

<b>TURTAS</b>	<b>ISISKOLINIMAS</b>
 <span style="float: right; font-size: 1.2em;">= 4.000</span>	} Apyvartinio kapitalo reikalavimas
<span style="background-color: yellow; padding: 2px;">Saskaitos</span> <span style="float: right; font-size: 1.2em;">= 2.000</span>	
	Tiekėjai <span style="float: right; font-size: 1.2em;">1.500</span>

## Grynuju pinigų pozicija

Tai skirtumas tarp apyvartinio kapitalo ir apyvartinio kapitalo poreikio.

1 variantas: Apyvartinis kapitalas viršija apyvartinio kapitalo reikalavimą. Tai reiškia, kad ilgalaikiu lešu pertekliaus pakanka visu su imones verslu susijusiu išlaidu kompensavimui ir nepanaudotas likutis gali būti naudojamas kaip grynieji pinigai.

Tai vadinama teigiama grynuju pinigų pozicija.

2 variantas: Apyvartinio kapitalo reikalavimas viršija apyvartinį kapitalą. Ilgalaikės lėšos gali tik iš dalies patenkinti finansavimo poreikius, o kitoms lėšoms padengti ieškoma kitu resursu.

Galimi kiti finansavimo šaltiniai yra trumpalaikiai fondai, pvz.: banko paskolos, avansai, nuolaidos (galima derėtis).

Tai vadinama neigiama grynuju pinigų pozicija.

Šis santyki galima pavaizduoti tokia lygtimi:

Pastaba: Apyvartinis kapitalas ir apyvartinio kapitalo poreikis per metus gali svyruoti priklausomai nuo verslo aktyvumo.

**B / Einamųjų įplaukų suve**

Versla sudaro du dalykai:

- tai socialinis vienetas, kur

- tai finansinis vienetas, kur

Apyvartinis kapitalas –  
Apyvartinio kapitalo  
reikalavimas = Grynuju  
pinigų pozicija

oketi

oketi.

Komercinio pobūdžio imone apibūdinama pagal jos prekių apyvartą. (3.2 skyrius).

Apyvarta leidžia palyginti imone su rinka bet nenurodo jos sukurto turto vertės.

## Apyvarta

Taip yra todėl, kad imone gamina ir pardavinejo savo produkcija ar paslaugas naudodama kitu imonių pagaminta produkcija ar paslaugas.

**Pridetine verte**

Skirtumas tarp apyvartos ir sunaudotos produkcijos parodo realia imones sukurto turto verte. Tai vadinama pridetine verte.( 3.2 skyrius).

**Gamybos budu efektyvumo matas**

Gamybos budu efektyvumo (darbo ir kapitalo) ivertinimui naudojamos tokios proporcijos:

	$\frac{\text{Pridetine verte}}{\text{nekilnojamas turtas (pagrindinis kapitalas)}} = \text{investiciju efektyvumas}$
Bendrasis pelnas	$\frac{\text{Pridetine verte}}{\text{Darbo jega}} = \text{darbo jegos efektyvumas}$

Iš BP savokos, galime išvesti savokas finansavimo pajėgumas, einamosios pajamos ir grynuju pinigų srautas.

Iš šiu glaudžiai susijusių savoku dažniausiai naudojama savoka – grynuju pinigų srautas. Jis atspindi kompanijos sukurtą turta, kuris leis jai investuoti ar išigyti imones.

**Pelningumo koeficientas**

Dažniausiai naudojami koeficientai yra pelningumo koeficientas ir mokumo koeficientas

$$\frac{\text{BP}}{\text{bendri isiskolinimai}} = \text{pelnas nuo ideto kapitalo}$$

$$\frac{\text{Rezultatas be mokesčiu}}{\text{Akcinis kapitalas}} = \text{pelnas nuo akciju}$$

$$\frac{\text{BP}}{\text{Produkcijos apyvarta}} = \text{bendras pajamingumas}$$

**Mokumo koeficientas**

$$\frac{\text{Skolos}}{\text{Nuosavybes akcinis kapitalas}} = \text{Finasavimo koeficientas (akciju –skolu santykis)}$$

Priesingai, aukstas koeficientas- (100%) rodo nedidelį balansą (galima bankroto rizika) ir butinybe akcininkams didinti kapityala.

$$\frac{\text{Viduje sukurtas bendruju pinigų srautas}}{\text{Ilgalaikiai isiskolinimai}} = \text{Ilgalaikio mokumo rodiklis}$$

$$\frac{\text{Finansines išlaidos}}{\text{Apyvarta}} = \text{Ispejamasis signalas}$$

#### **4 – Duomenų analize**

##### ***Apyvartinis kapitalas***

Kaip minėta, apyvartinis kapitalas yra saugumo garantas ir jo ribose imone gali finansuoti savo veiklą. Todėl labai svarbu žinoti, kokių apyvartinių kapitalų disponuoja imone.

Iš kitos pusės, imones saugumas taip pat priklauso nuo investicijų, net jei jos realiai mažina apyvartinį kapitalą tais metais.

Kai kurioms kompanijoms patogiau investuoti į aukštos technologijos imones taip užtikrinant apyvartinio kapitalo lygį.

*Apyvartinio kapitalo pasikeitimai kokios investicijos ar divestacijos buvo atliktos tam tikrais finansiniais metais.*

Iškyla klausimas: koki poveikį šie lėšų srautai turi gamybai ir darbo vietoms? Apyvartinio kapitalo analize taip pat parodo imones akcinio kapitalo valdymo pokyčius.

##### ***Apyvartinio kapitalo poreikis***

Apyvartinio kapitalo poreikis nusako imones santyki su tiekėjais ir klientais: prekybos kreditoriais.

Pavyzdžiui: supermarketų tinklai derasi dėl ilgalaikiu lengvatiniu mokestimo terminu (paprastai 90 dienų) su tiekėjais, tuo tarpu klientai moka grynais. Tokiu būdu imone sukaupia daug grynujų pinigų arba igauna palankią likvidumo poziciją.

**Grynuju pinigų kiekis**

Grynuju pinigų kiekis yra pagrindinis rodiklis. Jei grynuju pinigų kiekis yra neigiamas, imone turės skolintis iš banku. Siulomu kredito sąlygu ir banko prašomu garantiju analize parodys, kaip bankas vertina imones finansine bukle. Banko duoti ivertinimai turetu buti palyginti su imones vadovybes teikiamu imones finansinio stabilumo vaizdu.

**Apyvarta**

Kaip matysime 3.2 skyriuje, apyvarta yra pagrindinis rodiklis, nusakantis imones pozicija rinkoje ir jos gaminamos produkcijos paklausa.

**Pridetine verte**

Pridetine verte parodo imones tikraja ekonomine svarba ir atspindi turta, kuris turi buti paskirstytas tarp dirbanciuju, valstybes, skolintoju, akcininku ir imones.

Paskirstymas vyksta dviem lygiais:

- 1 lygis: privalomas:

- mokesčiai , išskyrus pelno mokesti mokama valstybei,
- atlyginimai ir socialines apsaugos išlaidos dirbanciuju labui,
- finansines išlaidos (palukanu mokejimas) paskolos davejams,
- tos lešos , kurias kompanija turi atideti nekilnojamojo turto atnaujinimui (amortizacija) ir apsaugai nuo galimos rizikos (atsitiktiniu isipareigojimu sąlygos).

- 2 lygis: salyginis, priklausomai nuo gauto pelno:

- pelno mokestis mokamas valstybei,
- dirbanciuju akciju dalis, jei tokia sistema egzistuoja,
- dividendai imones savininkams,
- nepaskirstytas grynasis pelnas –pajamos, skiriamos verslui.

Aišku, kad imones sukurto turto paskirstymo analize yra nepaprastai svarbi siekiant suprasti jos ekonomine ir socialine politika.

### ***Gamybinio efektyvumo rodikliai***

Šie rodikliai leidžia apskaičiuoti ir pailustruoti:

- ⇒ Investicijų efektyvumą, lyginant su sukurta pridetine verte, ir tuo pačiu – investicijų pobūdžio tinkamumą ir kieki,
- ⇒ Darbo jėgos efektyvumą, apskaičiuojant pridėtines vertes ir dirbančių žmonių santyki, arba darbo jėgos kaštus,
- ⇒ Apmokejimas už ideta kapitala ir bendras pajamingumas, t.y.- imones gamyba,
- ⇒ Imones gebejimas finansuoti paciai ir mokumo koeficientas,
- ⇒ Pavojaus lygis, kai imones bukle yra nepatenkinama.

### **5 – Profsajungu veiksmai**

Kaip ir daugelyje kitu veiklos sričių, profsajungos sieks, kad imones vadovybe pateiktu informacija, kuri padetu susidaryti objektyvu imones veiklos vaizda ir ekonomine bei finansine situacija.

Aukščiau pateikti rodikliai yra gana bendri ir gali buti naudojami ivairioms imonems

Jie pakankamai universalus ir iš esmes gali buti naudojami bet kurioje verslo srityje bet kokioje šalyje.

Del šios priežasties juos galima naudoti lyginant imones skirtingose šalyse tarp sektoriu ar to paties sektoriaus viduje.

Tad svarbu, kad informacija butu pateikta butent tokia forma.

Ne mažiau svarbu galimybe naudotis tokia informacija keleta metu ir kryptis i darbdavi, norint nustatyti platesnes imones veiklos kryptis ir padeti.

Paprastai renkama treju metu informacija.

Nemažiau svarbu tureti pacios imones verslo prognozes ateiciai (verslo planus).

Pagal tai, kaip rodikliai buvo išdestyti, siulome klausimus, kurie pirmiausiai leistu susidaryti vaizda apie tai, kaip imonei sekasi, kaip vadovybe apibudina jos veiklos rezultatus, ir ka tam tikri partneriai, pvz.; bankai ir pirkejai, mano apie jos veikla.

Taciau norint geriau suprasti, kaip imone veikia ir kaip yra valdoma, reikia kreiptis i specialistus, kadangi tik specialistai gali tinkamai naudotis informacija ir pildyti ja naudojant specialias priemones ir atlikti išsamia analize.

## **6 – Ryšiai su Europos darbo taryba**

Vienas pagrindiniu Europos darbo tarybos užduociu yra užtikrinti, kad analize atliktu visiškai patikimos specialitai.

Duomenys lengvai perduodami Europos darbo tarybai ir gali buti naudojami jos lygiu , norint susidaryti bendra vaizda apie visus imonių grupes komponentus.

Kaip mateme, šie ivairus instrumentai gali palengvinti atliekant analize pramonės sektoriaus viduje tiek šalyje tiek tarp skirtingu šaliu. Europos darbo taryba gali surinkti informacija ir pateikti ja kompanijos imonems.

Ekonomine ir finansine informacija yra tokia sritis, kur reikia pasitelkti ekspertu pagalba, norint, kad EDT deramai atliktu savo konsultacine ir ispejamaja funkcija. Tad reikia pasinaudoti teise užtikrinti ekspertize arba patiems profsajungu atstovams tapti patiems ekspertais.

Informacijos šaltiniai yra šie:

## **7 – Informacijos šaltiniai imoneje ir už jos ribu**

- Imones vadovybe
- Imones partneriai: bankai, tiekėjai, klientai....
- Pramonės stebetojai: žurnalistai, ekspertai...
- Nacionalines ir Europos sąjungos (darbdaviu asociacijos ir profsajungos)
- Komeraciniai teismai.

Nacionaliniai darbo istatymai, nuostatai, reguliuojantys darbuotoju atstovavimo organu teises ekonominiuose ir socialiniuose reikaluose, susitarimai ir istatymai apibreziantys Europos darbo tarybas....

### **# Europos nuorodos:**

- Europos direktyva del imonių balanso

## **8 – Nuorodos i Europos ir nacionalinius istatymus, nuostatus ir kolektyvinius susitarimus**

- # Nacionalines nuorodos:

**9 – Nuorodos i nacionalinius ir Europos profsajungu dokumentus**

- Europos profesiniu sąjungų konfederacija
- Europos pramonės federacija(os)
- Europos darbo taryba
- Nacionalinė profsąjungų konfederacija(os)
- Nacionalinės šakines profsąjungų federacijos
- Imonės darbo taryba

**10 - Žodynelis**

- Pridėtinė vertė
- Balansas
- Pinigų pozicija/grynujų pinigų srautas
- Finansinė analizė
- bendras produktas
- veiklos pajamų suvestinė
- Pelningumo koeficientas
- Mokumo koeficientas
- Apyvarta
- Apyvartinis kapitalas

3 - EKONOMINE IR FINANSINE INFORMACIJA

**1. Skyrius 3.2 Rinka (pirkimas, gamyba, pardavimas)**

**2. Veiklos apibūrinimas**

**Imonės gamybos struktūra**, t.y. būdas, suderinantis įvairius gamybos faktorius (personala, ilgalaikis turta) duotam rezultatui pasiekti.

**Gamybos eigos laikas** nustatys produkcijos kainų struktūrą (bendrai tariant, kuo ilgesnė gamybos trukmė, tuo daugiau darbuotojų bei nevertėjimo išlaidos viršys prekių ar žaliavų pirkimo išlaidas.

**Produktų tipai**, apsprendžiantys darbo jėgos meistriškumą bei aktyvumą.

**Imones gamybos ir marketingo politika.**

**3- Informacija ir nuorodos**

*ñGamybos struktūros analize*

**u Pridetine verte**

Pridetine verte paskaiciuojama:

Metu gamyba  
+ bendras pardavimo pelnas  
- Išorines išlaidos

---

= Pridetine verte

**u Bendras pardavimo pelnas**

Bendras pardavimo pelnas(bruto) paskaiciuojamas:

Prekiu pardavimas  
- Imones perkamos prekes  
+ Kapitalo pokyciai

---

= bendras pardavimo pelnas

**u Pridetines vertes tarifas**

Pridetines vertes tarifas

Pridetine verte  
-----  
Gamyba + Prekiu pardavimas

**u Bendras pelnas**

$$\begin{aligned} & \text{Pridetine verte} \\ & + \text{dotacijos} \\ & - \text{mokesčiai ir panašios išlaidos} \\ & - \text{atlyginimai ir socialinio draudimo imokos} \\ & \hline & = \text{Bendras pelnas} \end{aligned}$$

**u Gamybos politika**

( Ar imone – gamybinis junginys, ar ji sudaro sutartis su subrangovu?  
Σ smulkiau pasidomekite rangos sutartimis.

**ñ Rinkos žinių  
šaltinio analize**

( Ar imonei priklauso gamybos faktoriai (dirbantieji, turtinis kapitalas) ar ji tai  
« nuomoja » (laikini darbuotojai, pasiskolintas turtas)  
Σ detaliau pasidomekite laikinu darbuotoju sutartimis, nuomos sutartimis,  
laikinomis darbo sutartimis).

**u Prekybos metodai**

( kaip imone pateikia savo produktus ar paslaugas rinkai? (tiesiogine prekyba,  
prekybos agentai, komercinis atstovavimas, menedžmento susitarimai, nuolaidos,  
privilegijos, t.t.).

**u Apyvarta**

Verslo, vykdomo su trečiaisiais asmenimis, dydis, lyginant su normaliu imones verslu.

$$\begin{aligned} & \text{Pardavimas (didmenine prekyba)} \\ & + \text{Parduota produkcija (pramonine ar paslaugu veikla)} \\ & \hline & = \text{Apyvarta} \end{aligned}$$

**u Imones vieta  
rinkoje**

$$\text{Santykinis rinkos pasidalijimas} = \frac{\text{imones rinkos pasidalijimas}}{\text{jos pagrindinio konkurento rinkos pasidalijimas}}$$

**u Rinkos tipas** išskirstykite imones produktus ar paslaugas pagal pateikta lentele:

	<b>Greitai besivystanti rinka</b>	<b>Seniai esanti rinka</b>
Bendras rinkos pasidalijimas > 1	<b>I</b> "žvaigždes" pelninga maži grynu pinigų srautai	<b>III</b> "aukso veršiai/pinigu darytojai labai pelninga gausus grynu pinigų srautas
Bendras rinkos pasidalijimas < 1	<b>II</b> "sunkus vaikai" nepelninga maži grynu pinigų srautai	<b>IV</b> "pinigu pelekautai/mire šunys" nepelninga gausus grynu pinigų srautas

**u Imones pasirinkimai rinkos pasidalijimo pletrai**

- ( vidinis augimas, plečiant gamybos galimybes ir mažinant jos išlaidas
- ( išorinis augimas, isigyjant konkuruojanti versla
- à pasidomekite planuojamais isigyti objektais ar nauju veiklos budu vystymu.

**4- Informacijos analize**

**ñ Pridetine verte ir tarifai**

Pridetine verte - tai imones ivestas vertes padidinimas per vykstantia profesine veikla, prekems ir paslaugoms, tiekiamoms iš kitur.

*Kokia yra imones pridetine verte? Ar ja galima palyginti su kitomis to paties sektoriaus imonemis? Ar kitais tos imones filialais? Kokias galima daryti išvadas?*

*Dalis pridetines vertes priklauso nuo tiekimo išlaidu (pagrindinai nuo žaliavu) bei imones tarpininkavimo išlaidu.*

*Iš ko susideda tiekimo sistema? Kokia imones pirkimo politika?*

*Pavyzdžiui, ar tiekejams, žaliavu pirkimui bei technologijai ar energijai, imone yra isipareigojusi filialu atžvilgiu? Kokių? Kuri rinka – nacionaline, tarptautine - itraukta ?*

*Tokiu atveju, ar žaliavu pirkimo kaina tokia pat, kaip ir rinkos kaina, ar ja nustato imones vadovybe?*

Makroekonomikos lygmeniu, visu ekonomikos objektu pridetiniu verciu visuma sudaro "bendra nacionalini produkta" (BNP)

*Kuo aukštesnis pridetines vertes kursas, tuo imone labiau gali pati atlikti gamybos fazes, konkuruojancias su produkto gamyba ir marketingu.*

**ñ Bruto skirtumas**

Bruto skirtumas – tai pastoviai imones naudojamas šaltinis, reikalingas veiklai vykdyti prieš investuojant i viena sriti (rezerviniai fondai) ir neatsižvelgiant i finansavimo metodus.

Kuo didesnis bruto skirtumas, tuo daugiau imone turi lešu investuoti i produkcija, gerindama dirbanciuju igudžius, bei i išoriniu paslaugu isisyjima.

**ñ Apyvarta**

Apyvarta – tai visas imones verslas, atliktas su trečiaisiais asmenimis.

*Tai ne tik imones ekonominio ir komercinio judejimo rodiklis, bet ir jos produkcijos paklausos faktorius.*

**Imones vieta rinkoje**

Bostono konsultacine grupe išskiria du pagrindinius imones kiekvienos veiklos nustatymo kriterijus: santykinis imones rinkos pasidalijimas ir rinkos tipa (besikeičianti ar stabili), kurioje veikia imone. (Žr. lentelę)

*Taigi, imones rinkos pasidalijimas, jos pagrindiniai konkurentai ir jų santykinis rinkos pasidalijimas turetu atsiskleisti.*

**Imones politika**

*Suskirstykite veiklos ar produkto tipus, naudodamiesi lentele "Santykiniis rinkos pasidalijimas".*

*Tuo remiantis, galima pamatyti imones ateities strategija.*

*Palyginkite kiekvienos veiklos strategija su idarbinimo struktura ir sektoriaus ypatybemis, kurios tai apibrezia.*

Pleciant savo rinkos pasidalijima, imone gali rinktis iš dviejų pagrindiniu strategiju:

- ( vidinio augimo, jei jis labai pelningas ir turi galimybiu plesti gamybos galimybes bei mažinti išlaidas
- ( išorinio augimo, perkant konkuruojancias imones ar verslus

**Prekybos metodas**

*Σ Kokia jos strategija? Kokios darbo organizavimo ir pasidalijimo pasekmes?*

( Naudodamiesi žemiau pateikta lentele, nustatykite imones produktu prekybos (marketingo) metodus.

( Patikrinkite, ar naudojami metodai atitinka imones produktams budingus bruožus.

( Apibudinkite imones klientus. Patikrinkite, ar taikomas metodas yra efektyviausias.

( Tarp šiu klientu, išskirkite imones, priklausancias tai paciai grupei kaip ir jus.

( Ar ypatingai sukurtos komercines salygos yra tokios pat, daugiau/mažiau palankios, nei tos, taikomos kitiems klientams?

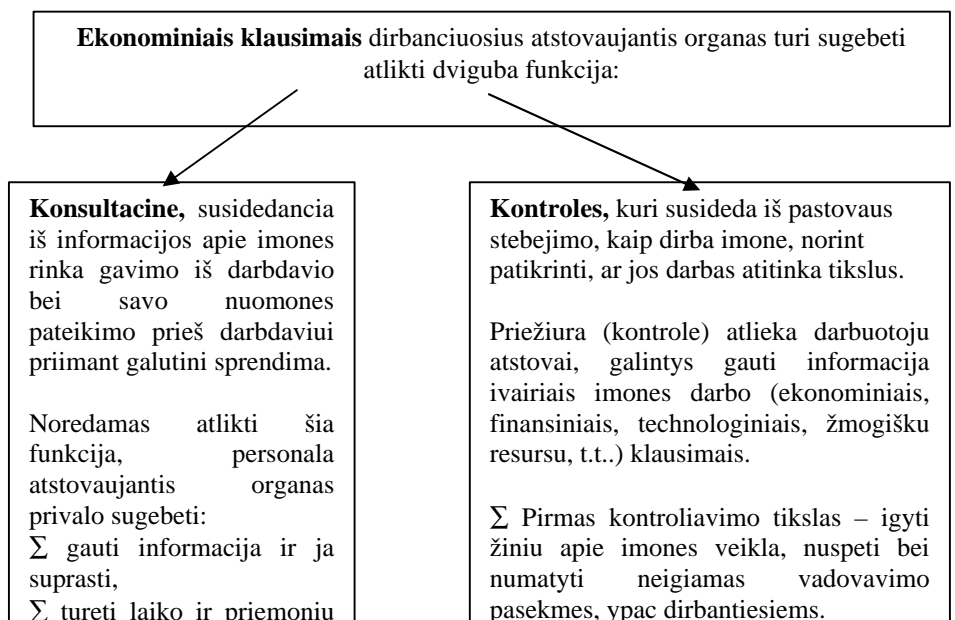
Ar, jusu nuomone, marketingo salygos bendrai yra palankios jusu imonei?

## PAGRINDINIAI PREKYBOS METODAI

METODAS	APIBREŽIMAS	CHARAKTERISTIKA
TIESIOGINE PREKYBA	Prekybine jega sudaroma iš imones dirbanciuju.	Sprendimas, užtikrinantis optimalia kokybe prekybos metu ir tinkamas tiems produktams, kurie reikalauja papildomu paslaugu (tokiu kaip iranga, apmokymas, išlaikymas)-arba kurie gaminami individualiai: priemones, mokymo paslaugos. Bet kuriuo atveju, šis sprendimas yra vienintelis tinkantis tokioms paslaugoms kaip transportas, maitinimas, bankininkyste.

KOMISIONIERIUS	Komisionierius – tai tiesiog atstovas, leidžiantis prekiu agentams ir pirkejsms prekiauti be jokio tiesioginio kontakto.	Šiame metode daug teigiamu dalyku: standartizuoti produktai, kurie turi placia rinka (ypac žaliavos).
KOMERCINIS ATSTOVAVIMAS	Atstovas komercijai – tai agentas, gali buti ir imones dirbantysis, suvedantis imone su nurodytais pirkejsms ir turintis teise i surastu klientu akciju paketa.	Beveik universalus sprendimas, efektyvus, nes lankstus. Neigiamos puses – kainos (brangus komisinis pardavimas) ir patikimumo trukumas (didele apyvarta ir kartais vidutiniški atstovo komercijai sugebejimai).
NEPRIKLAUSOMAS VALDYMAS	Nepriklausomas vadovas – tai pardavejas, užsiimantis verslu, priklausanciu imones produkcijos pelnui ir kuriam imone ji nuomoja.	Tai tradicinis sprendimas daugelyje sektoriu (ypac paslaugu). Vienas trukumu - vadovui truksta motyvacijos investavimo klausimais (statyba, atsargos, nuomos galimybes, t.t.).
KONCESIJA	Koncesijos agentas – atskira ir nepriklausoma imone – susieta su pardavimo imone išimtaine sutartimi, už kuria gaunama naudos pardavejo siulomomis paslaugomis (pvz. apmokymu) bei iš reklamos.	Sprendimas, leidžiantis treciam asmeniui (imonei) skirti pagrindine parama marketingui, tuo tarpu kai pardavimo imone užtikrina nenutrukstancia parama jos prekems: kompiuteriams, mašinoms...
FRANŠIZE (PRIVILEGIJA)	Išskirtine gamyba, priklausanti nuo tikslu faktoriu ir tikslu, nustatytu franšize užsiimancio žmogaus, pagal franšizes plana, kuri jis sudare ir finansuoja.	Šis sprendimas tinka prekems ir paslaugoms, kurios nera labai išvystytos. Finansine rizika yra maža.

## 5. Profsajungu veiksmi.



**6. Ryšiai su Europos darbo taryba**

Transnacionalineje grupėje, finansinių operacijų zona yra ta vieta, kur vyksta apsikeitimas informacija tarp centrines būstines ir filialu.

Nežiūrint į tai, dirbanciuju atstovai filialuose ne visada turi jiems reikiamos informacijos.

**Nuo profsajungos strategijos, kuria vykdo centrinio ofiso ir filialu atstovai, priklauso, ka dirbantiesiems reikia žinoti.**

Ar strategija yra “nukariavimo” ar teises į informacija bei konsultacija pripažinimo?

( Bet kokių atveju, reikia sudaryti sąrašą, kuri vietinis darbdavys turėtų priimti ir privalomai konsultuotis su darbuotoju atstovais ne rečiau kaip kartą į metus ar esant reikalui.

Šis standartizuotas sąrašas tarp grupės filialu suteiktu galimybe atlikti naudingus palyginimus ir per keletą metų surinkti informacija, leidžiančia įvertinti tam tikrą veiklos kryptis.

( Tokiu atveju taip pat reikėtų sudaryti bendrą konsultacijų apibrėžimą bei procedūrą (struktūrą ir detales), leidžiančia dirbanciuju atstovams išreikšti savo nuomonę, pilnai susipažinus su faktais.

( Jei tai būtų išikišimo į strategiją atvejis, leidžiantis sekti procesą bei paskelbti rekomendacijas, turėtų būti skatintinos nepriklausomos analitinės konsultacijos grupei ir jos filialu veikloje.

( Kai kuriose Europos darbo tarybose « rekomendacijų galia » yra tokioje

padetyje, kad darbdavys privalo tiksliai priimti bei ivykdyti dirbanciuju atstovu nuomone.

Σ taigi finansinis atstovu mokymas tampa labai reikalingu ir todel turi buti organizuojamas grupes lygmenyje, suteikiant bendra požiuri ir bendras priemones.

Σ tuo atveju pagalbos kreipimasis taip pat labai reikalingas, atsižvelgiant i tam tikru tarpnacionaliniu grupiu sudeties kompleksiskuma.

**7. Vidiniai ir išoriniai imones informacijos šaltiniai**

- ( Su šia sritimi susije šaltiniai laikomi kompanijoje ir grupeje.
- ( Atitinkamos pramonės sektoriaus taip pat yra idomus šaltinis, leidžiantis atlikti palyginimus ir pamatyti, kaip kompanija atrodo, palyginus su savo konkurentais.
- ( Literatura apie rinkas, produktus, technologija, t.t....

**8. Nuorodos i istatymines baze**

- ( Nacionaliniai dokumentai, apibreziantys dirbanciuosius atstovaujanciu organu galias finansu srityje.
- ( Direktyva 94/45EC del Europos darbo tarybos.

**9. Nuorodos i profsajunginius dokumentus**

- Europos profsajungu konfederacija
- Europos pramonės federacija(os)
- Europos darbo taryba
- Nacionaline(s) profsajungu konfederacija (os)
- Nacionalines šakines profsajungu federacijos
- Darbo taryba

**10. Žodynelis**

Prekiu isigijimas  
Apyvarta  
Marketingas  
Išorines išlaidos  
Bendras skirtumas tarp gamybos ir pardavimo kainos  
Mokesciai ir panašios išlaidos  
Bendras pelnas nuo pardavimo  
Rinkos pasidalijimas  
Metu produkcija  
Atlyginimai ir socialinio draudimo imokos  
Akcijos  
Produkcijos dotacijos  
Pridetine verte  
Prekiu pardavimas

**APYVARTA**

IŠLAIDOS	PAJAMOS
Apyvarta	Prekiu pardavimas
	Parduota produkcija

**PRID. VERTE**

IŠLAIDOS	PAJAMOS	
Parduotu prekiu pardavimo kaina	Prekiu pardavimas	
Išorines išlaidos	Parduota produkcija	
Pridetine verte		Produkcijos atsargos
		Pagrindiniai produkcijos aktyvai

**BENDRAS SKIRTUMAS TARP GAMYBOS IR PARDAVIMO KAINOS**

IŠLAIDOS	PAJAMOS
Personalo ir netiesioginiai mokesciai	Pridetine Verte
Bendras skirtumas tarp gamybos ir pardavimo kainos	
	Subsidijos

#### 4. BENDRA INFORMACIJA

##### 1. Skyrius 4.1. Nuorodos i istatymus ir konvencijas

a) Imonių istatymas	
b) Darbo ir pramoninių santykių istatymas	
c) Istatymai, susiję su dirbantiųjų informavimu, konsultavimu ir dalyvavimu įmonės veikloje	
d) Minimalios algos normos ir atlyginimų indeksavimas	
e) Taikomi kolektyviniai susitarimai	
f)	

#### 4. BENDRA INFORMACIJA

##### 1. Skyrius 4.2 Makro-ekonominiai rodikliai

##### 2. Apibudinimas

Vienintelis budas pamatyti objektyvu šalies ekonomines situacijos vaizda, ekonomines ir socialines darbuotoju salygas, dirbanciuju ir pensininku santyki - yra rinkti šalies makroekonomikos rodiklius.

##### 3. Informacija ir nuorodos

###### a. Bendra informacija, surinkta šalies potencialui ivertinti.

Lentele 1

Rodikliai	Verte
• Bendras vidaus produktas (BVP)	
• BVP (milijonais JAV \$ ir/ arba euru)	
• Gyventoju skaicius (tukstanciais)	
• BVP vienam gyventojui (nacionaline valiuta)	
• BVP vienam gyventojui (tukstanciais JAV \$ ir/ arba euru)	

###### b. Ekonominė informacija, surinkta šalies situacijai ivertinti palyginus su ES šalimis – naremis ar kitomis šalimis.

Lentele 2

Rodikliai	Verte
• Gamybos apimtis - augimo koeficientas - %	
• Pramonės produkcijos lygis	
• Reali mažmeninės prekybos apyvarta - augimo koeficientas - %	
• Turistu dienos - augimo koeficientas - %	

### c. Informacija apie šalies finansines veiklos ir mokesčiu balansą

Lentelė 3

Rodikliai	Verte
• Prekybos balansas (milijonais JAV \$ ir/arba euru)	
• Nacionalinės valiutos JAV \$ ir/ arba euro santykis	
• Eksportas JAV \$ ir/ arba eurai - augimo koeficientas - %	
• Importas JAV \$ ir/ arba eurai - augimo koeficientas - %	
• Esamų išmokų balansas	
• Centrinio banko užsienio valiutos rezervai – milijonais JAV \$ ir/arba euru	
• Centrinio banko palukanų norma - %	
• Bendra užsienio skola milijonais JAV \$ ir/arba euru	
• Bendra valstybės skola milijonais JAV \$ ir/arba euru	
• Nacionalinis deficitas – patvirtintas statistinis vidurkis BVP %	

Informacija iš centrinio banko pranešimu arba surinkta nacionalinio Statistikos instituto.

### d. Informacija darbo jėgos ir pensininkų ekonominiu ir socialiniu sąlygų apžvalgai

Lentelė 4

Rodikliai	Verte
• Metų pabaigos mažmeninės kainos - %	
• Metų galo pragyvenimo lygis - %	
• Bendra darbo jėga pramonėje - %	
• Vidutinis mėnesio atlyginimas neto (JAV \$ ir/arba eurai) - augimo koeficientas - %	
• Vidutinė mėnesio pensija (JAV \$ ir/ arba eurai) - augimo koeficientas - %	

Informacija ir rodikliai iš Nacionalinio Statistikos Instituto ir profsąjungų duomenų bazės.

#### 4. BENDRA INFORMACIJA

### 1. Skyrius.4.3. Naudingi adresai ir kontaktai

#### 2. Apibudinimas

Vienas svarbiausių profsajungos vadovo darbo irankių yra jo/jos užrašai. Juose turėtų būti visi reikiami telefonų numeriai, svarbiu kontaktiniu asmeniu ir adresu sąrašas. Profsajungos pirmininkas turėtų išmokyti šiuos duomenis atnaujinti ir atrinkti. Užrašuose turėtų būti žymimi visi institucijų ir profsajungų nuorodos, tiek šalies tiek tarptautiniu lygiu, kadangi tai gali būti naudinga profsajunginiame darbe imones ir šalies lygiu.

#### 3. Nuorodos Europos lygiu

##### 1. Institucijos

(*adresai, kontaktiniai asmenys, telefono numeriai, elektroninio pašto adresai, internetiniai puslapiai, faksas, publikacijos, kitos nuorodos*)

- Europos Parlamentas
- Europos Komisija (GD V)
- Ekonomikos ir socialinis komitetas
- Teisingumo teismas
- Šalies atstovas ES
- ES Delegacija Lietuvoje
- TDO
- Dublino fondas gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimui
- Bilbao agentūra žmonių saugai ir sveikatai darbe

##### 2. Profesines sąjungas

(*adresai, kontaktiniai asmenys, telefono numeriai, elektroninio pašto adresai, internetiniai puslapiai, faksas, publikacijos, kitos nuorodos*)

- ICFTU
- Europos profesinių sąjungų konfederacija
- Tarptautinės šakines profsajungų federacijos
- Europos šakines profsajungų federacijos
- Profsajungų federacija(os) šalyje grupės pagrindinėje imoneje
- Europos darbo tarybos sekretoriatas
- Infopoint CES
- ETUI
- AFETT-ASE
- TUTB

##### 3. Nuorodos šalies lygiu

EKONOMINES, FINANSINES IR SOCIALI NES INFORMACIJOS VADOVO  
CENTRINES EUROPOS IR BALTIJOS ŠALIŲ DIRBANTIEMS

**TOLIMESNIS NAUDOJIMAS IR VERTINIMO FORMOS**

Pateiktomis vertinimo formomis siekiama, kad Vadovo forma ir turinys būtų tinkamai naudojami.

Šio Vadovo naudojimas tiek vidiniams dirbantiųjų atstovų mokymams vietiniu lygiu, tiek formalesnės mokymo programos kontekste, susijęs su vadinama "iniciatyva"(renginys), kuria prašytume aprašyti ir įvertinti.

Butume dėkingi, jei atsiųstumėte užpildytą klausimyną jei kada nors kokia nors forma esate pasinaudoję vadovu. Prašytume atsiųsti savo atsakymus prancūzų arba anglų kalbomis šiuo adresu:

**Infopint CES**  
**Blv du Roi Albrt II, 5, boîte 20**  
**B-1210 –Briuselis**

Jūs atsiųsta informacija padės mums keisti ir pildyti šio Vadovo skyrių turinį ir pateikti kitiems rekomendacijas bei pasidalinti teigiama patirtimi naudojant Vadovą.

**Renginio pavadinimas**

**Renginio pobudis**

(susirinkimas, posėdis, mokymo programa ir šio renginio vieta platesneje programoje)

**Renginio data ir trukmė**

**Renginio vieta:**

(šalis, regionas, miestas, vietovė...)

**Renginio remėjai:**

(pavarde, pavadinimas, pareigos, tautybė...)

**Remeju tipas:**

(fizinis asmuo, profesinė sąjunga, darbuotojų atstovavimo organas, imone, asociacija...)

**Renginio partneriai:**

( partnerių skaičius, pavardės, pareigos, tautybė, tipas...)

**Tikslinė renginio grupė:**

(išrinktu dirbanciuju atstovu skaičius, profsąjungu pirmininku skaičius, Europos darbo tarybu atstovu skaičius, profsąjungos pareigūnai, švietėjai...)

**Dalyviu tautybė**

(įvairiu tautybiu atstovu skaičius pagal dalyviu pareigas –žr. ankstesni klausima)

**Imones ar imonių grupės, susijusios su šiuo renginiu:**

(pavadinimas, dydis, dirbanciuju skaičius, personalas..)

**Tikslai:**

( duomenų surinkimas, informacija apie dirbanciuosius, konkretaus klausimo analize, informacijos perdavimas Europos darbo tarybai, dirbanciuju mokymas, duomenų pasikeitimas tarptautiniu lygiu, duomenų ir sistemų palyginimas grupės lygiu...)

**Sektoriai, kuriuos apima renginys:**

(pramonės šakos ir sektoriai, atstovaujami renginyje)

**Kaip Vadovelis buvo naudojamas?**

(ne pilnai/ pilnai, ar kiekvienas nagrinejo visus klausimus ar dalyviai buvo pasidaline temomis...)

**Kaip bendrai apibudintumete Vadovelio temas lyginant su jūsu poreikiais?**

**Kaip įvertintumete atskirus skyrius?**

**Kokius pakeitimus siulytumete:**

- **Bendrai vadoveliui?**

- **Atskiriems skyriams?**

**Kaip pasiulytumete naudoti Vadoveli?**

**Asmens, užpildžiusio klausimyna, pavarde ir pareigos**

--