

SAUGA IR SVEIKATA ŽEMĖS ŪKIO MAISTO PRAMONĖS TIEKIMO GRANDINĖSE: SUTARTINIO IR SANTYKIŲ VALDYMO DERINIMO GALIA

Bendra informacija

Ši temos apžvalga parengta įgyvendinant Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūros (EU-OSHA) projektą „Darbuotojų saugos ir sveikatos gerinimo priemonės. Lift-OSH“ (EU-OSHA, 2023). Joje išsamiai apžvelgiamos pagrindinės priemonės ir metodai, taikomi žemės ūkio maisto produktų sektoriuje darbuotojų saugai ir sveikatai (DSS) ir darbo sąlygoms tiekimo grandinėje gerinti. Šioje apžvalgoje nagrinėjame mišrių sutartinių ir santykių valdymo formų teikiamas galimybes. Analizuojame galimą mišrių valdymo formų taikymo naudą DSS ir darbo sąlygoms. Siekiant nušviesti per tiekimo grandines pasireiškiantį teigiamą poveikį DSS, pasirinktos geriausia praktika taikančios supirkimo įmonės. Visapusiškesnė tiekimo grandinės įtakos, o kartu ir neigiamo poveikio analizė, pateikiama išsamioje „Lift-OSH“ projekto ataskaitoje (EU-OSHA, 2024).

Rengdami šią temos apžvalgą siekėme apibendrinti mūsų projekto rezultatus ir pateikti juos politikos formuotojams, darbdaviams, specialistams ir žemės ūkio maisto pramonės sektoriaus organizacijoms.

Žemės ūkio maisto produktų sektorius ir DSS tiekimo grandinėse

Žemės ūkio maisto produktų tiekimo grandinių struktūra paprastai sudėtinga – jose yra daug suinteresuotų subjektų – nuo ūkininkų ir gamintojų iki mažmenininkų ir vartotojų. Įvairiose tiekimo grandinės pakopose esant keliems tiekėjams, nelengva užtikrinti DSS atsakomybę ir atskaitomybę. Vartotojų maisto saugos ir aplinkos aspektų atžvilgiu žemės ūkio maisto produktų sektorius veikia labai griežtai reguliuojamoje aplinkoje. Tačiau žemės ūkio maisto produktų sektoriui taip pat būdingi įvairūs iššūkiai, susiję su fiziniais, cheminiais ir biologiniais pavojais, didele nelaimingų atsitikimų rizika, sezonine ir laikinąja darbo jėga ir įvairia darbo aplinka. Kiekvienas tiekimo grandinės etapas, įskaitant ūkininkavimą, perdirbimą, pakavimą ir platinimą, kelia unikalių DSS iššūkių dėl skirtingos darbo aplinkos, pvz., darbo lauke, fermoje, perdirbimo įmonėje, sandėlyje ir transporte.

Žemės ūkio maisto produktų sektoriuje taikomų priemonių rūšys

Formalus sutartinis valdymas

Sutartys yra žemės ūkio maisto produktų sektoriaus verslo santykių ir sandorių pagrindas. Nors jų būna įvairių formų, ne visos turi būti rašytinės; daug jų yra tiesiog įprastinės veiklos praktikos ir žodinių susitarimų rezultatas. Išsiaiškinome, kad formalios rašytinės sutartys geriau užtikrina stabilius pirkėjų ir tiekėjų santykius, taigi ir darbo sąlygas.

Mūsų vartojama sąvoka „formalus sutartinis valdymas“ reiškia įvairias formalaus viešųjų pirkimo ir sutarčių sudarymo formas, taip pat tiekėjų darbo procesų audito ir stebėsenos priemones, kurias pirkėjai gali pasitelkti siekdami daryti įtaką DSS savo tiekimo grandinėje. Tačiau sutartinis valdymas turi trūkumų tiek pirkėjui, tiek tiekėjui, nes formalioje sutartyje beveik neįmanoma visko numatyti.

Mūsų tyrime nustatytų formalių sutartinio valdymo priemonių, kuriomis siekiama daryti įtaką DSS ir darbo sąlygoms, pavyzdžiai:

- raštiški susitarimai dėl kiekių ir kainų, konkretūs pagrindinės įmonės DSS reikalavimai;
- elgesio kodeksai ir tiekėjų stebėsenos, audito ir sertifikavimo schemos, skirtos konkrečiai žemės ūkio maisto produktų sektoriui.

1 lentelė. Sutartinis valdymas žemės ūkio ir maisto produktų sektoriuje

Rinkos priemonė	Aprašymas	Nauda tiekimo grandinei	Nauda DSS ir darbo sąlygoms
Formalūs susitarimai	Kiekiai ir kainos yra iš anksto apibrėžti ir suderinti formalioje sutartyje.	Stabilumas / patikimas kiekis / pristatymo garantija.	Stabilios tiekėjų (t. y. ūkininkų) pajamos. Stabilus darbuotojų užimtumas. Stabilios darbo valandos / riboti viršvalandžiai darbuotojams ir ūkininkams.
	Produkto kokybės ir pristatymo reikalavimai.	Maisto kokybė ir sauga. Užtikrintas pristatymas.	Laiku pranešus apie pristatymą / nustačius pristatymo terminus išvengiama įtampų ir geriau planuojamas darbo laikas.
Sutartiniai DSS reikalavimai	DSS reikalavimai pagrindinės įmonės sandėlyje.	Spartesnis pakrovimas ir iškrovimas.	Mažesnis nelaimingų atsitikimų ir ergonomikos problemų skaičius
	Sertifikatai ir auditai, įskaitant DSS reikalavimus.	Maisto kokybė ir sauga. Aplinkosauginis veiksmingumas.	▪ DSS kultūros sklaida, DSS rizikos vertinimo ir valdymo sistema. ▪ Pesticidų naudojimo kontrolė sertifikatuose.

Formalūs sutartiniai susitarimai turėtų neleisti tiekimo grandinės partneriams pirmiausia rūpintis savo interesais, bet apsaugoti abi sutarties šalis. Tokiose sutartyse paprastai nustatomos pagal sutartį tiekiamų produktų kainos, kiekiai ir kokybės reikalavimai ir pristatymo terminai. Susitarimai dėl kainų ir kiekių gali būti naudinga priemonė pirkėjo ir tiekėjo interesams apsaugoti, nes juose apibrėžiamas sutarties šalių formalių įsipareigojimų mastas, suteikiantis garantijų ir užtikrinantis atitiktį pareigų, vaidmenų, teisių ir nenumatytų atvejų atžvilgiu (Dolci et al., 2017). Tokios įformintos sutartys padeda geriau planuoti ir koordinuoti patikimesnį tiekimą ir užsitikrinti pajamas. Prie jų taip pat gali būti pridėdamas prašymas pasirašyti elgesio kodeksą ir pateikti sertifikatus. Mūsų atrinktos įmonės iš tiekėjų reikalauja įvairių sertifikatų, o kai kurios turi savo elgesio kodeksą ir gali vykdyti papildomus patikrinimus ir (arba) vizitus tiekėjų darbo metodams ir našumui įvertinti. Sertifikatuose ir elgesio kodeksuose dažnai apibrėžiami sveikatos ir saugos aspektai.

Sutartinių DSS reikalavimų dažnai reikalauja pagrindinės įmonės. Jų būna įvairių formų, pavyzdžiui, konkrečios gairės dėl DSS praktikos pristatymo ir logistikos procesuose, kuriuose dalyvauja ir pagrindinės įmonės, ir tiekėjai. Tokie reikalavimai dažnai taikomi pakrovimo ir iškrovimo darbams, vykdomiems pagrindinės įmonės sandėliuose. Tačiau tokia praktika gali turėti teigiamą poveikį darbuotojų sveikatai ir saugai ir tiekėjo įmonėje. Tokiais reikalavimais tiesiogiai siekiama sumažinti nelaimingų atsitikimų ir raumenų ir kaulų sistemos sutrikimų skaičių. Kartu jie palengvina pakrovimo ir iškrovimo darbus ir teigiamai veikia tiekimo grandinės rezultatus. Pagrindinės įmonės dažnai reikalauja iš tiekėjų laikytis tam tikrų tarptautiniu mastu pripažintų standartų. 2 lentelėje apibendrinami pagrindiniai žemės ūkio maisto produktų sektoriuje naudojami sertifikatai. Visos sertifikavimo sistemos išsamiai aprašytos temos apžvalgoje „Standartai ir auditai kaip svertinės priemonės gerinti DSS Europos žemės ūkio ir maisto produktų sektoriuje“, kurią neseniai paskelbė EU-OSHA.¹

¹ Skelbiama adresu: <https://osha.europa.eu/en/publications/supply-chain-governance-agriculture-standards-and-audits-improve-osha-european-agri-food-sector>

2 lentelė. Sertifikatai žemės ūkio maisto produktų sektoriuje ir taikymo sritis

Sertifikato pavadinimas	Maisto kokybės elementai	DSS elementai	Aplinkosaugos elementai	Nacionalinis / tarp tautinis
GLOBALG.A.P. (geroji ūkininkavimo praktika) ²	X	X (GRASP ³)	X	Tarptautinis
Integruotos gamybos sertifikatas Ispanijoje ⁴	X	X	X	Nacionalinis
EFC saugaus maisto atitikties sertifikatas Ispanijoje ⁵	X	X	X	Nacionalinis
„Bord Bia“ Airijoje ⁶	X	X	X	Nacionalinis
„Amfori BSCI“ ⁷		X		Tarptautinis
Tarptautinės socialinio atsakingumo organizacijos (SAI) įmonės narės (SA8000) ⁸		X		Tarptautinis
Etiškos prekybos iniciatyva (ETI) ⁹		X		Tarptautinis
Atitikties ir darnaus vystymosi iniciatyva (ICS) ¹⁰		X		Tarptautinis
„Sedex“ narių etiškos prekybos auditas (SMETA) ¹¹		X		Tarptautinis
Globali atsakinga akredituota gamyba (WRAP) ¹²		X		Tarptautinis
SGE 21. Etiško ir socialiai atsakingo valdymo sistema (daugiausia naudojama ispanakalbėse šalyse) ¹³		X		Tarptautinis
IFS maisto sauga ¹⁴	X	X		Tarptautinis
„Bioland“ (Vokietijos ekologinio ūkininkavimo standartas) ¹⁵	X	X	X	Tarptautinis
„Naturland“ ¹⁶	X	X	X	Tarptautinis
„Bioswiss“ ¹⁷	X	X	X	Tarptautinis
„Demeter“ ¹⁸	X	X	X	Tarptautinis
RVASVT (rizikos veiksmų analizės ir svarbiųjų valdymo taškų sistema) ¹⁹	X			Nacionalinis
BRCGS (Didžiosios Britanijos mažmeninės prekybos konsorciūmo)	X			Tarptautinis

² Žr. https://www.globalgap.org/uk_en/³ Žr. <https://www.globalgap.org/what-we-offer/solutions/grasp/>⁴ Žr. <https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/produccion-integrada/>⁵ Žr. <https://efcspain.com/en/safe-food-compliance-sfc/#>⁶ Žr.: <https://www.bordbia.ie/farmers-growers/get-involved/become-quality-assured/>⁷ Žr. <https://www.amfori.org/content/amfori-bsci>⁸ Žr. <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>⁹ Žr. <https://www.ethicaltrade.org/eti-base-code>¹⁰ Žr. <https://ics-asso.org/>¹¹ Žr. <https://www.sedex.com/>¹² Žr. <https://wrapcompliance.org/en/>¹³ Žr. https://foretica.org/wp-content/uploads/2023/05/sge_21_ingles.pdf¹⁴ Žr. <https://www.ifs-certification.com/index.php/en/standards/4128-ifs-food-standard-en>¹⁵ Žr. <https://www.bioland.de/about-bioland>¹⁶ Žr. <https://www.naturland.de/en/producers/service-and-expertise/certification.html>¹⁷ Žr. <https://international.bio-suisse.ch/en/import-with-bio-suisse.html>¹⁸ Žr. <https://demeter.net/certification/standard/>¹⁹ Žr. https://en.wikipedia.org/wiki/Hazard_analysis_and_critical_control_points

Sertifikato pavadinimas	Maisto kokybės elementai	DSS elementai	Aplinkosaugos elementai	Nacionalinis / tarp tautinis
pasaulinis maisto saugos standartas) ²⁰				
FSA (ūkio tvarumo vertinimas) ²¹	X			Tarptautinis
ISO 22000 Maisto saugos valdymas ²²	X			Tarptautinis
FSSC 22000 Maisto saugos valdymo sistema ²³	X			Tarptautinis
FIAS standartas (trąšų pramonės kokybės užtikrinimo sistema) ²⁴	X			Tarptautinis
„Leaf“ ²⁵	X			Tarptautinis

Sertifikatai ir standartai padeda užtikrinti kokybę visoje žemės ūkio maisto produktų sektoriaus tiekimo grandinėje ir tinkamai informuoti pirkėjus ir galutinius vartotojus (dažnai – per pateikiamus sertifikato logotipus). Tačiau labai svarbu pripažinti, kad savanoriškos žemės ūkio maisto produktų tiekimo grandinių sertifikavimo sistemos turi trūkumų. Vienas iš jų – sertifikavimo schemų veiksmingumo trūkumas, nes auditas daugiausia taikomas dideliems ūkiams pasaulinėse tiekimo grandinėse, o ne smulkesniems jų tiekėjams. Tai lemia didelės išlaidos, susijusios su sertifikavimo procesu, įskaitant nuolatinius mokesčius už techninę paramą. Be to, pats sertifikavimo procesas gali būti ilgas ir reikauti daug laiko, o tai kelia sunkumų mažoms įmonėms, kurios gali neturėti reikiamų išteklių tinkamai pasiruošti sertifikavimui. Reikia atsižvelgti į tai, kad sertifikavimo sistemos ne visada tiesiogiai gerina žemės ūkio maisto produktų sektoriaus darbuotojų darbo sąlygas. Vietoj to, žemės ūkio ir maisto produktų sektoriaus įmonėms svarbesni gali būti kiti aspektai, pavyzdžiui, geresnis pirkėjų pasiekiamumas, tvirtesnė derybinė pozicija, technologiniai patobulinimai ir sutaupytas laikas dėl sumažėjusių reikalavimų atlikti kelis auditus.

Nors neabejotina, kad sutarties svertai yra būtinos priemonės veiksmingai DSS strategijai įmonių tiekimo grandinėse užtikrinti, praktiškai įgyvendinant sutarčių nuostatas, santykių aspektai taip pat yra svarbūs. Šios priemonės vieną kitą stiprina, nes taikomos atskirai nebūna veiksmingos.

Santykių valdymas

Pirkėjai pasitiki santykių priemonėmis ir praktika, kad sukurtų pasitikėjimą ir koordinuotų tiekimo grandinę. (Cao & Lumineau, 2015). Santykių valdymas pirkėjų ir tiekėjų lygmeniu reiškia, kad santykius „...lemia socialiniai santykiai ir bendros normos“ (Um & Kim, 2019). Taigi santykių valdymas yra neformali valdymo forma, paremta neformaliomis struktūromis ir kiekvienos šalies savireguliacija (Cao ir Lumineau, 2015). Santykių valdymas pasireiškia bendrų elgesio normų – lankstumo, solidarumo ir dalijimosi informacija – kūrimu (Bonatto et al., 2020; Poppo & Zenger, 2002). Bendros normos kuriamos pirkėjui skatinant tiekėjų vystymąsi ir mokymą, taip pat dažnai bendraujant neformaliai ir plėtojant asmeninius santykius (Huq et al., 2016; Pagell & Wu, 2009). Siekiant abipusės naudos ir skatinant atsakingą praktiką, santykių valdyme pabrėžiama pasitikėjimo, bendradarbiavimo, neformalaus bendravimo ir ilgalaikių santykių tarp tiekimo grandinės partnerių svarba.

3 lentelėje apibendrinamos pagrindinės išvados apie santykių valdymą žemės ūkio maisto produktų sektoriuje.

²⁰ Žr. <https://www.bsigroup.com/en-ID/brc-global-standards/brc-global-standard-for-food-safety/>

²¹ Žr. <https://saipatform.org/fsa/>

²² Žr. <https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html>

²³ Žr. <https://www.fssc.com/schemes/fssc-22000/>

²⁴ Žr. <https://www.agindustries.org.uk/resource/fias-2021-standard--effective-from-april-2021.html>

²⁵ Žr. <https://leaf.eco/farming/leaf-marque>

3 lentelė. Santykių valdymas žemės ūkio maisto produktų sektoriuje

Rinkos priemonė	Aprašymas	Nauda tiekimo grandinei	Nauda DSS ir darbo sąlygoms
Bendradarbiavimo trukmė	Ilgalaikis.	Geresnis planavimas / užtikrintas pristatymas. Kokybės standartai (žinant vienas kito lūkesčius ir gebėjimus). Naujų produktų kūrimas (pvz., obuolių veislės, kurių kūrimas trunka kelerius metus). Investicijos į įrangą (geresnė kokybė, pristatymas).	Stabilios tiekėjų (t. y. ūkininkų) pajamos. Stabilus darbuotojų užimtumas.
Pirkėjo ir tiekėjo bendradarbiavimas	Bendras naujų produktų kūrimas, naujos pakuotės ir gamybos planavimas.	Geresnis planavimas ir rezultatai. Naujų produktų kūrimas.	Didesnės / stabilesnės tiekėjų (t. y. ūkininkų) pajamos. Ilgalaikiai santykiai / planavimas. Stabilūs darbo santykiai / darbuotojų darbo grafikas. Investicijos į įrangą / naujas technologijas, gerinančias darbo sąlygas.
Neformalus pirkėjo ir tiekėjo santykiai	Asmeniškai tarpusavio santykiai ir neformalus bendravimas.	Abipusis supratimas / geresnis planavimas. Pristatymų pritaikymas abiejų šalių naudai.	Geresnis planavimas / stabilios tiekėjų (t. y. ūkininkų) pajamos. Stabilus darbo grafikas. Mažiau skubos.
Tiekimo grandinės lankstumas	Abipusis supratingumas reaguojant į tiekimo sutrikimus (pvz., vėluojantį pristatymą, mažesnę produktų įvairovę).	Stabilus tiekimas. Lankstumas. Rizikos valdymas.	Mažiau įtampas / mažesnis darbo krūvis. Stabilus darbo grafikas / riboti viršvalandžiai.
Mokymas ir techninė pagalba mažiesiems tiekėjams (ir subtieėjams)	Pirkimo įmonės teikia technines ir vadybos žinias ir patirtį, sėklas, mašinas ir kt.	Geresnė kokybė. Stabilus tiekimas. Didesnis aplinkosauginis veiksmingumas.	Geresnis planavimas / stabilios tiekėjų (t. y. ūkininkų) pajamos. Stabilus darbuotojų darbo grafikas. Pesticidų, agrocheminių medžiagų naudojimo kontrolė ir t. t.

Nustatėme, kad atrinktoms pagrindinėms įmonėms **ilgalaikiai tvarūs pirkėjo ir tiekėjo santykiai** paprastai padeda užtikrinti stabilumą tiekimo grandinėje. Ilgalaikiai santykiai padeda atlaikyti galimai netolygiai pasiskirstančios galios neigiamą poveikį. Be to, ilgalaikiai santykiai skatina koordinavimą ir komunikaciją ir taip padeda geriau planuoti patikimesnius įgyvendinimo ir kokybės standartų rezultatus. Tačiau viešųjų pirkimų reglamente nustatytos santykių trukmės ribos.

Pirkėjų ir tiekėjų bendradarbiavimas taip pat labai svarbus, nes pirkėjai ir tiekėjai paprastai suinteresuoti bendradarbiauti, kad galėtų bendrai kurti vertę, ypač jei jie negali to pasiekti per rinkos sandorius. Tiekėjai nuspręš, kaip taikyti metodą ar reaguoti į rinkos priemonę, iš dalies remdamiesi tuo,

koks pirkėjo elgesys laikomas sąžiningu ar teisingu. Nors pirkėjų ir tiekėjų bendradarbiavimo tikslas nėra DSS ir darbo sąlygų gerinimas, jis gali turėti netiesioginį poveikį, nes užtikrina stabilią gamybos apimtį, gali padėti užtikrinti minimalų pajamų lygį smulkiems ūkininkams ir užtikrinti stabilesnius darbo santykius bei darbo valandas.

Asmeniniai santykiai ir neformalus bendravimas yra svarbūs siekiant išlaikyti ilgalaikį pasitikėjimą tarp pirkėjo ir tiekėjo. Šiuo aspektu labai svarbūs tiek tiesioginiai susitikimai, tiek neformali komunikacija. Asmeniniai santykiai netgi gali turėti įtakos kainoms, o darbuotojai gali būti labiau vertinami dėl didesnės pelno maržos. Asmeniniai santykiai ir neformali komunikacija gali padėti išlaikyti ilgalaikius santykius, taip pat nustatyti bendras normas ir puoselėti abipusį supratimą, padėti užtikrinti tiekimo grandinės veiksmingumą, pavyzdžiui, pristatymo rezultatus, ypač esant neaiškiems paklausai, ir užtikrinti geresnį planavimą.

Svarbus aspektas siekiant išlaikyti teisingus ir patikimus santykius yra suteikti **lankstumo** sunkumų patiriančiam tiekėjui – tai vienas iš santykių valdymo priemonių elementų. Tiekimo grandinės lankstumas yra viena pagrindinių „rinkos priemonių“, padedanti įveikti pastarųjų kelerių metų padėties neapibrėžtumą ir užtikrinti tiekimo grandinės veiksmingumą bei stabilų tiekimą. Todėl mokslinėje literatūroje yra mažai arba visai nėra įrodymų, kaip pirkėjai naudojosi šiuo santykių valdymo mechanizmu tiekėjų įmonių DSS gerinti. Tačiau jis gali turėti netiesioginį poveikį DSS ir darbo sąlygoms, nes padeda mažinti įtampą ir darbo krūvį. Iš tiesų daug atvejų rodo, kad tiekimo grandinės lankstumas gali sumažinti ir tiekėjų pristatymo našumą ir dėl to turėti teigiamą poveikį tiekėjų darbuotojų sveikatai ir gerovei.

Be kitų santykių valdymo priemonių, smulkiems tiekėjams remti ir skatinti naudojamos **mokymo ir techninės pagalbos priemonės**. Nustatėme, kad tam tikrais atvejais tokius mokymus ir techninę pagalbą tiekėjai dažnai teikia ir savo subtieėjams. Literatūroje apie tvaraus pirkimo praktiką (žr., pvz., Pagell et al., 2010) nurodoma, kad mokymai turėtų būti vienas iš būdų smulkiems tiekėjams tapti patikimais ir veiksmingais ir padėti kurti bendras normas bei šių maisto tiekimo grandinių abipusę priklausomybę ir unikalius tvarumo požymius. Dauguma analizuotų pavyzdžių parodė, kad tvarumo požymiai buvo susiję su pačiu maistu (pvz., vietinis, ekologiškas, mažiau pakuojamas ir t. t.) ir tvariais ilgalaikiais pirkėjo ir tiekėjo santykiais. Be to, mokymai turi netiesioginį poveikį DSS ir darbo sąlygoms. Techninis ir aplinkosauginis mokymas gali padėti gerinti DSS, nes skatina reglamentuoti pesticidų ir agrocheminių medžiagų naudojimą.

Mišrios sutartinio ir santykių valdymo formos

Šis formalių sutarčių ir bendradarbiavimo santykių elementus apimantis mišrių sutarčių ir santykių valdymo formų metodas leidžia veiksmingai spręsti DSS ir darbo sąlygų problemas žemės ūkio maisto produktų sektoriuje. Mišraus valdymo žemės ūkio maisto produktų tiekimo grandinėse privalumai, be sutartinių elementų, pavyzdžiui, sutarčių, elgesio kodeksų arba sertifikavimo schemų, yra atviras ir dažnas tiekimo grandinės partnerių bendravimas, leidžiantis keistis svarbiausia informacija apie DSS ir darbo sąlygas. Be to, mišrus valdymas skatina ne tik bendradarbiavimu grindžiamus santykius ir konkrečius DSS reikalavimus, bet ir bendrą tiekimo grandinės dalyvių atsakomybę ir kolektyvinį įsipareigojimą teikti pirmenybę darbuotojų DSS ir gerovei. Mišrus valdymas leidžia lanksčiau ir lengviau prisitaikyti prie kylančios DSS rizikos ir darbo sąlygų pokyčių, greitai reaguoti ir imtis aktyvių priemonių. Be to, taikant bendradarbiavimu grindžiamą mišrųjį valdymo modelį lengviau nustatyti ir įgyvendinti geriausią praktiką, užmegzti atvirą ir skaidrų dialogą, skatinti pasitikėjimą ir abipusį supratimą bei nuolatinį DSS ir darbo sąlygų gerinimą.

Išvada

Mišrios sutartinio ir santykių valdymo formos yra perspektyvus būdas gerinti DSS ir darbo sąlygas žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinėse. Derinant sutarčių (formalių sutarčių, audito ir sertifikavimo schemų) ir santykių valdymo (bendradarbiavimu grindžiamų santykių) pranašumus, ši valdymo forma gali skatinti pasitikėjimą, bendrą atsakomybę ir nuolatinį tobulėjimą. Diegiant mišrųjį valdymo modelį, turi aktyviai įsitraukti, dalyvauti ir kolektyviai įsipareigoti visi tiekimo grandinės partneriai. Laikydamasis šio požiūrio, žemės ūkio ir maisto produktų sektorius gali gerokai pasistūmėti į priekį kurdamas saugesnę, sveikesnę ir palankesnę darbo aplinką savo darbuotojams.

Daugumos tiekimo grandinės dalyvių santykiams būdingi ir sutartiniai, ir santykių elementai. Pabrėžiame, kad siekiant spręsti konkrečius uždavinius ir gerinti DSS bei darbo sąlygas žemės ūkio maisto produktų tiekimo grandinėse, svarbu sąmoningai derinti ir pasverti šiuos du valdymo metodus.

Nors tradicinėse tiekimo grandinėse gali būti taikomi ir sutarčių, ir santykių valdymo elementai, jie gali būti nepakankamai integruoti ar subalansuoti. Kartais gali dominuoti sutartinis aspektas, lemiantis į atitiktį orientuotą požiūrį. Kitais atvejais, kai labai pasikliaujama tik santykių valdymu, gali trūkti formalių struktūrų ir mechanizmų, padedančių veiksmingai spręsti iškilusias problemas. Mišriuoju metodu siekiama tinkamos pusiausvyros, kai sutartiniai ir santykių elementai papildo vienas kitą ir puoselėjamas veiksmingesnis ir atsparesnis tiekimo grandinės partnerių bendradarbiavimas. Šiame analizuojamame scenarijuje santykių valdymas yra labai svarbus siekiant stiprinti sutartinio valdymo poveikį, nes esant sudėtingai tiekimo grandinės struktūrai pirkėjui sunku stebėti DSS praktiką ir užtikrinti jos vykdymą. Iš tiesų, abipusis pasitikėjimas ir bendros vertybės, puoselėjamos taikant santykių valdymo metodą, yra veiksmingesnės priemonės informuotumui apie DSS ir darbo sąlygas didinti.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad holistinis ir subalansuotas DSS ir darbo sąlygų valdymo metodas žemės ūkio ir maisto produktų tiekimo grandinėse turi būti mišrus. Toks sutarčių ir santykių valdymo elementus apimantis valdymo metodas leidžia tiekimo grandinės partneriams bendradarbiauti, kurti pasitikėjimą ir nuolat gerinti darbo vietų saugą. Sutarčių valdymas užtikrina struktūrą ir atskaitomybę, o santykių valdymas skatina bendradarbiavimą ir lankstumą. Norint sukurti tvarią ir socialiai atsakingą tiekimo grandinę, kuri būtų naudinga visoms susijusioms šalims, būtina siekti šių dviejų aspektų pusiausvyros.

Nuorodos

- Bonatto, F., de Resende, L. M. M., & Pontes, J. (2020). Relational governance in supply chain: A systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 27(6), 1711-1741. Skelbiama adresu: <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0033>
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33-34(1), 15-42. Skelbiama adresu: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009>
- Dolci, P. C., Maçada, A. C. G., & Paiva, E. L. (2017). Models for understanding the influence of supply chain governance on supply chain performance. *Supply Chain Management*, 22(5), 424-441. Skelbiama adresu: <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2016-0260>
- EU-OSHA (2023) – Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra, „DSS gerinimas per tiekimo grandines. Rinkos iniciatyvos žemės ūkio produktų ir statybos pramonėje“. Skelbiama adresu: <https://osha.europa.eu/en/publications/improving-osh-through-supply-chains-market-based-initiatives-agri-food-and-construction-industries>
- EU-OSHA (2024) – Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra, „Tiekimo grandinių vaidmuo skatinant saugą ir sveikatą statybos ir žemės ūkio sektoriuose: projektas „LIFT-OSH“. Skelbiama adresu: <https://osha.europa.eu/en/publications/supply-chains-role-promoting-safety-and-health-construction-and-agriculture-lift-osh-project>
- Huq, F. A., Chowdhury, I. N., & Klassen, R. D. (2016). Social management capabilities of multinational buying firms and their emerging market suppliers: An exploratory study of the clothing industry. *Journal of Operations Management*, 46(1), 19-37. Skelbiama adresu: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.07.005>
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725. Skelbiama adresu: <https://doi.org/10.1002/smj.249>
- Um, K.-H., & Kim, S.-M. (2019). The effects of supply chain collaboration on performance and transaction cost advantage: The moderation and nonlinear effects of governance mechanisms. *International Journal of Production Economics*, 217, 97-111. Skelbiama adresu: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.03.025>

Yadav, V. S., Singh, A. R., Raut, R. D., Mangla, S. K., Luthra, S., & Kumar, A. (2022). Exploring the application of Industry 4.0 technologies in the agricultural food supply chain: A systematic literature review. *Computers & Industrial Engineering*, 169, Article 108304. Skelbiama adresu: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108304>

Authoriai: Wanja Öhler (Pietų Danijos universitetas) ir Yanbing Chen (Dublino universitetinis koledžas, Airija)

Projekto administratoriai: Dietmar Elsler ir Annick Starren, Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra (EU-OSHA).

Šią temos apžvalgą užsakė Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra (EU-OSHA). Jos turinys, įskaitant bet kokią pareikštą nuomonę ir (arba) padarytas išvadas, yra tik autorių ir nebūtinai atspindi EU-OSHA požiūrį.

Nei Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra, nei joks jai atstovaujantis asmuo negali būti laikomas atsakingu už čia pateiktos informacijos panaudojimą.

© Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra, 2024

Leidžiama atgaminti nurodžius šaltinį.

Norint naudoti arba atgaminti nuotraukas arba kitą medžiagą, kurių autorių teisės nepriklauso Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūrai, būtina gauti tiesioginį autorių teisių turėtojų leidimą.