

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Kristina Bucevičiūtė**

**LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMAS DARBUOTOJO IR  
DARBDAVIO ASPEKTU**

**MAGISTRO DARBAS**

**Vadovė**  
Prof. Ramunė Čiarnienė

**KAUNAS, 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMAS DARBUOTOJO IR  
DARBDAVIO ASPEKTU**

**Įmonių valdymas (621N22001)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko:**

Kristina Bucevičiūtė, VMGAVL – 4a

2016 05 16

**Vadovė:**

Prof. Ramunė Čiarnienė

2015 05

**Recenzentė**

Lekt. dr. Asta Daunorienė

2016 05

**KAUNAS, 2016**



## KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Kristina Bucevičiūtė

---

Įmonių valdymas, 621N22001

---

„Lankstaus darbo organizavimas darbuotojo ir darbdavio aspektu“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 m. Gegužės 13 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Kristinos Bucevičiūtės**, baigiamasis darbas tema „Lankstaus darbo organizavimas darbuotojo ir darbdavio aspektu“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

## TURINYS

SUMMARY .....	7
ĮVADAS .....	8
1. LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO PROBLEMOS ANALIZĖ .....	10
1.1. Atliktų tyrimų apie lankstų darbo organizavimą analizė .....	13
2. LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO DARBUOTOJO IR DARBDAVIO ASPEKTU TEORINIAI ASPEKTAI .....	17
2.1. Lankstaus darbo organizavimo samprata .....	20
2.2. Lankstaus darbo organizavimo formos .....	23
2.3. Lankstaus darbo organizavimo trūkumai ir pranašumai .....	26
3. LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA .....	34
4. LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO TYRIMO REZULTATAI .....	36
4.1. Įmonės charakteristika .....	36
4.2. Tyrimo rezultatų analizė ir pateikimas .....	37
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	62
LITERATŪRA .....	63
PRIEDAI .....	67

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacijų tipai pagal lankstaus darbo organizavimo tyrimo rezultatus .....	14
2 pav. Lankstaus darbo grafiko pavyzdys.....	20
3 pav. 5 lankščios darbo jėgos mokymo ir plėtojimo elementai.....	21
4 pav. Santykis tarp lankstaus darbo organizavimo ir organizacijos gaunamos naudos .....	28
5 pav. Hipotezinis modelis, nurodantis ryšį tarp lankstaus darbo organizavimo ir karjeros sėkmės .....	31
6 pav. Teorinės dalies apibendrinimas.....	32
7 pav. Tyrimo metodai ir atlikimo eiga .....	34
8 pav. Finexis SA darbuotojų darbo stažas įmonėje .....	37
9 pav. Darbuotojų sudėtis pagal užimamas pareigas .....	38
10 pav. Darbuotojų amžius .....	40
11 pav. Darbuotojų pilietybė.....	41
12 pav. Lankstesnių darbo sąlygų, esant būtinybei, sukūrimo vertinimas.....	41
13 pav. Finexis S.A. lankščios darbo organizavimo formos.....	42
14 pav. Darbuotojų vertinimas renkantis lankščias darbo organizavimo sąlygas .....	43
15 pav. Darbuotojų turimų vaikų skaičius .....	46
16 pav. Problemų darbe vertinimas, siekiant suderinti darbo ir šeimos interesus .....	47
17 pav. Dėl šeimyninių sunkumų iškilusios problemos darbe.....	51

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbuotojus skatinantys ir slopinantys veiksniai .....	18
2 lentelė. Vadovavimo stiliai pagal dviejų veiksmų (X ir Y teorijų) nuostatas .....	19
3 lentelė. Lankstaus darbo organizavimo elementai ir jų paaiškinimai .....	23
4 lentelė. Lankstaus darbo organizavimo trūkumai ir pranašumai darbdavio ir darbuotojo aspektu .....	29
5 lentelė. Darbuotojų darbo sąlygų vertinimas .....	44
6 lentelė. Lankstaus darbo organizavimo vertinimas iš darbuotojų pozicijų .....	45
7 lentelė. Problemų darbe vertinimas, siekiant suderinti darbo ir šeimos interesus .....	49
8 lentelė. Darbdavių interviu rezultatai .....	53

Bucevičiūtė, Kristina. *Flexible Work Arrangements from Employer and Employee Perspective: Master's thesis in Enterprises Management* / supervisor assoc. prof. Ramunė Čiarnienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration

Research area and field: Enterprises Management

Key words: work, arrangements, flexibility, family, problems, solutions

Kaunas, 2016. 73 p.

## SUMMARY

Flexible work arrangements are alternate arrangements or schedules from the traditional working day and week. Employees may choose a different work schedule to meet personal or family needs, to organise different patterns of work during the day or week and set up locations for employers out of office. Due to these changes work arrangements became more flexible that increased abilities to make a balance between work and family needs, increased the motivation, productivity and work quality level at work place.

Master's thesis is prepared by four main parts, whose show and describe the results of theoretical and practical analyzes of flexible work arrangements from employer and employee perspective.

First part shows the problem in labour market nowadays and presents the analysis of researches connected with flexible work arrangements that have been done before.

Second part presents the theoretical part of flexible work arrangements from the employer and employee perspective, describes advantages and disadvantages that can be connected with applying flexible work at organizations.

Third part shows how and where the researches were made.

The last part presents the results of researches and how corporate organise work conditions for its employers.

Master's thesis has 17 figures, 8 tables.

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Nuolatos kintanti šiuolaikinė visuomenė, didėjantys jos poreikiai, tobulėjančios inovacijos ir technologijos neatpažįstamai pakeitė verslo aplinką, kas įtakojo požiūrį ir į patį darbą tiek iš darbuotojo, tiek iš organizacijos pozicijos. Šiuo metu vis daugiau organizacijų, siūlo savo darbuotojams sukurti lanksčias darbo organizavimo formas, siekiant sukurti naudą ne tik darbuotojams, bet ir organizacijoms. Pasikeitus standartiniam šeimos modeliui, vaikų priežiūra tenka dalintis abiem partneriams, kas laikui bėgant sukelia darbe nemalonumų, susiduriant su šeimyninėmis problemomis. Akivaizdu, kad darbuotojas neturintis rūpesčių bus labiau susikoncentravęs į darbą, neieškos problemos sprendimo būdų ir darbo vietoje bus darbingas ir motyvuotas.

**Darbo problema.** Šiuolaikinės organizacijos nuolatos susiduria su problema, kaip surasti reikalingus darbuotojus, juos išlaikyti, sukurti jiems palankias darbo sąlygas, kad, to pasekoje, darbuotojai būtų motyvuoti ir suinteresuoti dirbti našiai ir įmonė išlaikytų vis didesnę konkurencinę pranašumą prieš kitomis įmonėmis. Pasak Merkys G. Brazienė, (2010: 107) „Darbuotojų motyvacija, pasitenkinimas darbu yra tie diagnostiniai konstruktai, kurie žmogiškųjų išteklių vadyboje, organizacijų psichologijoje ir sociologijoje yra bene geriausiai ištyrinėti“. Svarbia problema tampa darbuotojų gebėjimas darbą derinti su šeimyniniu gyvenimu, kadangi vis daugiau moterų įsitraukia į darbo rinką, kas organizacijoms kelia grėsmę laikui bėgant prarasti darbuotoją arba susidurti su sunkumais derinant jo darbo ir šeimyninius interesus.

**Darbo objektas.** Lankstus darbo organizavimas darbuotojo ir darbdavio aspektu.

**Darbo tikslas.** Išanalizuoti darbuotojo ir darbdavio požiūrius į lanksčias darbo organizavimo formas ir jų suderinamumą.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Nustatyti lankstaus darbo organizavimo problemos lygį ir atliktus mokslinius tyrimus apie lankstų darbo organizavimą;
2. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti lanksčių darbo formų privalumus ir trūkumus darbuotojo ir darbdavio aspektu;
3. Detalizuoti tyrimo metodus;
4. Nustatyti Finexis SA darbuotojų ir darbdavių požiūrius į lanksčias darbo organizavimo formas, jų suderinimo galimybes.



## **Darbo metodai.**

1. Mokslinės literatūros analizė – darbe buvo analizuojama Lietuvos ir užsienio mokslininkų literatūra, vadovaujamosi jų atliktų tyrimų rezultatais.
2. Anketinė apklausa – skirta išaiškinti darbuotojų požiūrį į lankstų darbo organizavimą.
3. Interviu – skirta išaiškinti darbdavių požiūrį į lanksčias darbo organizavimo formas.
4. Stebėjimas – skirta išaiškinti darbuotojų ir darbdavių darbo organizavimo suderinamumo ypatybes.
5. Asmeninė darbo patirtis įmonėje – skirta geriau išaiškinti darbuotojo pozicijas įmonėje, asmeninė patirtis remiantis lanksčiomis darbo organizavimo formomis.
6. Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro keturios dalys:

1. Pirmojoje darbo dalyje apibendrinama situacijos problematika ir pateikiami atliktų tyrimų apie lanksčias darbo organizavimo formas rezultatai.

2. Antroje darbo dalyje analizuojama lankstaus darbo organizavimo formos, išskiriamos pagrindinės teigiamos ir neigiamos lankstaus darbo organizavimo pusės tiek darbuotojo, tiek darbdavio aspektu. Sudarytas visą teorinę dalį apibendrinantis grafikas.

3. Trečiojoje darbo dalyje nurodomi metodai, kuriais buvo remtasi atliekant empirinį tyrimą. Pateikiama trumpa analizuojamos įmonės charakteristika.

4. Ketvirtoje dalyje grafiškai pateikiami lankstaus darbo organizavimo darbuotojo ir darbdavio aspektu tyrimo rezultatai, jų apibendrinimas ir vertinimas.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai bei susistemintas naudotų literatūros šaltinių sąrašas. Darbe yra 17 paveikslai, 8 lentelės ir 2 priedai.

# 1. LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO PROBLEMOS ANALIZĖ

Šiomis dienomis lankstaus darbo organizavimo problemos tampa vis labiau aktualios tiek darbuotojams, tiek darbdaviams. Vis daugiau moterų įsitraukia į darbo rinką, kas neigiamai veikia nusistovėjusius stereotipus apie tradicinės šeimos balansą. Šie pokyčiai palietė tiek moteris, tiek vyrus, kadangi abu partneriai turi dalintis atsakomybe už vaikų priežiūrą ir auklėjimą. Lankstus darbo organizavimas svarbus tampa ir organizacijoms. Giannikis S. K., Mihail D., M. (2011: 417) teigimu: „Lankstus darbo organizavimas tampa svarbus ir organizacijoms, nes suteikia galimybę pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus, sumažinti streso ir su darbu susijusių problemų lygį, pakelti darbo produktyvumo ir darbuotojų moralės lygį“.

Gyvenant pasaulyje, veikiamam globalizacijos, kasdien susiduriama su vis naujais iššūkiais, vienas jų – skirtingų vaidmenų suderinamumo problema. Dauguma įmonių dirbantieji darbuotojai nori būti ne tik gerais darbuotojais, bet ir rūpestingais tėvais, atsakingai auginančiais savo vaikus; pavyzdiniais vaikais, besirūpinančiais savo tėvais; nuolat besiplečiančio namų ūkio valdytojais; aktyvistais, visuomet randančiais laiko savo mėgiamiems užsiėmimams ir t.t. Visa tai reikalauja laiko ir lankstumo (Genys D., Baltrušaitis M, 2009).

2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa (2007: 31) nurodė, kad: „Tiek moterims, tiek vyrams yra svarbi galimybė derinti profesinį ir šeimos gyvenimą, nes gerina žmonių gyvenimo kokybę, didina darbo jėgos lankstumą, leidžia sėkmingiau integruotis į darbo rinką ir išsilaikyti joje“. Lanksčios darbo formos Lietuvoje dar nėra labai populiarios, tačiau jos padeda geriau suderinti profesinį ir šeimos gyvenimą. Moterys dėl tradiciškai priskiriamų vaikų ir kitų globos reikalaujančių šeimos narių priežiūros beveik dukart rečiau nei vyrai dirba ne visą darbo dieną.

Remiantis 2007 – Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa (2013: 32) nustatyta, kad „Daugelis darbo rinkos rodiklių (nedarbo, skurdo lygis, vertikalioji ir horizontalioji darbo rinkos segregacija, gaunamas atlygis už darbą) rodo, kad tikrovėje vyrų ir moterų padėtis gerokai skiriasi“. Nelygė tarp lyčių dar labiau gali sustiprėti dėl didėjančios pasaulio ekonominės integracijos, kuri vis dėlto yra palankesnė labiau mobilesnei ir lankstesnei darbo jėgai. Tai sukelia didesnius sunkumus moterims, kurioms dažniau tenka rinktis tarp vaikų ir karjeros.

Pasak Genys D., Baltrušaitis M. (2009: 15): „Ne paslaptis, jog jaunos šeimos, vienišos motinos arba tėvai, auginantys mažamečius vaikus susiduria su visa eile problemų, siekdami suderinti darbą ir šeimą. Dar didesnė problema suderinti vaikų auginimo ir auklėjimo galimybes yra tėvams, kurie vaikus

augina vieni“. Vieniši tėvai/motinos auginantys vaikus, susiduria su didele rizika atsidurti skurde, todėl nedirbantiems tėvams/motinos yra labai svarbu suderinti šeimos ir darbo atsakomybes. Norint tokią grupę pilnavertiškai integruoti į darbo rinką, būtų galima jiems pasiūlyti lankstas darbo organizavimo galimybes. Autoriai Genys D., Baltrušaitis M. (2009) išskyrė šias lankstaus darbo organizavimo formas, kurios padėtų integruoti šias žmonių grupes į darbo rinką:

- Sukurti lankstesnes sąlygas tėvystės/motinstės/vaikų priežiūros atostogoms;
- Sukuriant palankesnę organizacinę klimatą šeimai;
- Sukurti galimybes dirbti nepilnu etatu ar dirbti pagal lankstų grafiką (kas būtų naudingiausia po ilgų vaikų priežiūros atostogų į darbo rinką sugrįžusiems tėvams);
- Lankstus darbo pradžios ir pabaigos laikas, kad tėvai, o ypač vieniši, galėtų prisiderinti prie vaikų priežiūros institucijų darbo laiko (t.y. nuvesti ir pasiimti vaiką iš vaikų priežiūros įstaigos);
- Sukurti sąlygas darbus atlikti namuose arba darbas namuose ir dalinai ofise, teledarbas;
- Lankstus atostogų laikas.

Vyresnio amžiaus žmonėms dažniausiai trūksta stiprios motyvacijos įsitraukti ar vėl grįžti į darbo rinką. Tokią poziciją nulemia neigiama jų patirtis dėl vyresnio amžiaus žmonių diskriminacijos darbo rinkoje, neturėjimas paklausios profesijos, prasta sveikata, įsipareigojimai šeimai, kaimo gyventojams – dideli atstumai nuo gyvenamosios vietos iki darbo vietos (visuomeninio transporto trūkumas). Viena iš lanksčių darbų formų tinkamų vyresnio amžiaus žmonėms - darbas nepilnu etatu. Lietuvoje vyresnio amžiaus arba priešpensijinio žmonės, neturi palankių sąlygų dirbti pagal nepilno etato darbo sutartę, kadangi įmokos į pensijų fondą Sodrą priklauso tiesiogiai nuo gaunamo darbo užmokesčio dydžio, o dirbant nepilnu etatu gaunamos pajamos nėra didelės (lyginant visų darbuotojų vidutinį mėnesinį bruto darbo užmokesčį, dirbančiųjų ne visą darbo laiką mėnesinis *bruto* darbo užmokestis yra daugiau nei 33% mažesnis už dirbančių pagal pilno etato darbo sutartį). Kuomet darbo užmokestis yra pats aktualiausias kriterijus, nepilnas etatas gali pasirinkamas tik kaip neišvengiama būtinybė. „Taip vyresnio amžiaus žmonės galėtų būti integruojami į darbo rinką ir kartu sprendžiama vyresnio amžiaus žmonių užimtumo problema: jie ne tik dirbtų po kelias valandas per dieną, bet ir galėtų bendrauti su kolegomis prieš ar po darbo valandų (taip didėtų jų socializacija ir užimtumas, galbūt tai skatintų socialinių tinklų gimimą, ar net bendruomeninę veiklą)“ - Genys D., Baltrušaitis M., (2009: 16).

2009-2012 m. įgyvendintas projektas, kuriuo buvo siekiama suteikti žinių apie ES politiką šeimos ir darbo derinimo srityje, sukuriant palankias darbo sąlygas darbingo amžiaus ekonomiškai aktyviems

asmenims derinant šeimos, asmeninio gyvenimo ir darbo įsipareigojimus. Ši programa skatinaną darbo organizavimo formų įvairovę, ugdant tolerantišką požiūrį į šeimos įsipareigojimų turinčius darbuotojus (Lygių galimybių plėtros centras).

Asmens darbo veikla yra tokia gyvenimo sritis, nuo kurios priklauso tiek asmens, tiek jo šeimos: gerovė, galimybė save realizuoti, socialinis vertinimas, užsitikrintas socialinis stabilumas. Anot Gumbrevičiūtė – Kuzminskienė D. (2008: 73) „Ši sritis yra labai jautri pažeidimams ir gali sukelti darbuotojui žalos.“

Viena iš didžiausių šių dienų Lietuvos makroekonomikos problemų yra nedarbas. Viena iš nedarbo priežasčių – organizacijos nepriima į darbą darbuotojų, kurie sutiktų dirbti pagal lankstų darbo grafiką. Lankstus darbo organizavimas, toks kaip darbo grafiko ar darbo vietos lankstumas, gali į darbą įtraukti įvairesnių darbuotojų. Tokiems darbams gali būti tinkami vyresniojo amžiaus žmonės, žmonės su negalia, karininkų šeimos ir kt., kas sumažintų nedarbo lygį šalyje.

Organizacijos nuolat susiduria su kvalifikuotų darbuotojų trūkumo problema, kurią sukelia darbuotojams netinkamos darbo sąlygos. Neįstengus suderinti karjeros ir šeimos, darbuotojas turi atsisakyti vieno iš jų, dažniausiai darbo.

Atėjęs naujas žmogus į organizaciją kartu atsineša anksčiau įgytą patirtį ir požiūrį, kurie gali įsilieti arba neįsilieti į naujuosius darbo rėmus. Genys D., Baltrušaitis M., (2009:16) msnymu: „Atėjęs darbuotojas dažniausiai turi atitinkamus lūkesčius dėl savo darbo, kurie gali neatitikti organizacijos lūkesčių“. Nuolatinė darbuotojų kaita, nuolatiniai apmokymai ir kvalifikacijos kėlimo kursai neigiamai įtakoja organizacijos biudžetą ir reikalauja laiko sąnaudų. Priimant naujus darbuotojus organizacija susiduria su naujo darbuotojo darbo kokybės rizika ir produktyvumo sumažėjimu. Dėl šių priežasčių organizacijoms naudinga išlaikyti gerai dirbančius ir kvalifikuotus darbuotojus, sukuriant jiems lankstesnes darbo sąlygas.

Kaip teigia M. Castells (2005): „Darbo valandų skaičius ir jų paskirstymas per žmogaus gyvenimo ciklą bei metų, mėnesio ir savaitės ciklą yra svarbiausias rodiklis, parodantis, ką žmonės jaučia, džiaugiasi ar kenčia.“

Didžiausia problema – darbdavių ir darbuotojų bendravimo stoka.

## 1.1 Atliktų tyrimų apie lankstų darbo organizavimą analizė

Lankstus darbo organizavimas tampa vis populiariesnis šių dienų pasaulinėje darbo rinkoje. Tiek organizacijos, tiek darbuotojai gali išvelgti teigiamas lankstumo puses, tam užtikrinti atlikti tyrimai įrodantys lankstaus darbo organizavimo patrauklumą ir efektyvumą.

Gordon C. E. (2014) atliktas literatūros šaltinių tyrimas apie mažų įmonių lankstaus darbo organizavimo taikymą organizacijoje, leido sudaryti šias pagrindines prielaidas:

- Mažos įmonės yra mažiau suinteresuotos priimti lankstų darbo organizavimą, nei didelės organizacijos;
- Lankstus darbo organizavimas mažose įmonėse yra sudarytas remiantis neformaliomis sutartimis, priešingai nei didelėse organizacijose, kur visi susitarimai ir darbo lankstumo sąlygos turi būti įtrauktos į darbo sutartį, polisą ir viskas turi būti legalu ir teisėta.

Autoriaus atliktas tyrimas parodė, kad mažos įmonės nėra linkusios sukurti ir plėtoti lankstaus darbo savo viduje, tai labiau aktualu tampa didelėse organizacijose.

Glauber R. (2011) tyrė JAV darbuotojus. Tyrimų rezultatai parodė, kad dauguma JAV darbuotojų jaučia laiko trūkumą. Daugiau nei 60 procentų vyrų ir moterų norėtų dirbti mažiau valandų. Vienas trečdalis respondentų jaučiasi chroniškai pervargę ir beveik 80 procentų visų darbuotojų sutiktų dirbti lankstesnį darbą. Iš visų respondentų tik 13 procentų JAV darbuotojų turi formalią prieigą prie lankstaus darbo grafiko, ir 19 procentų respondentų turi neformalią galimybę pasidaryti darbo grafiką lankstesnį.

Australijos Darbo jėgos ir Produktyvumo agentūra pranešė, kad daugiau nei 40 procentų visų darbuotojų dirbą pagal lankstų darbo organizavimą. Tai ne vien tik studentai ar žemos kvalifikacijos paslaugų sferos darbuotojai yra lankstūs, bet ir darbuotojai iš didelių organizacijų tokių kaip: universitetų, ligoninių ar valstybinių įstaigų. Prognozuojama, kad laikui bėgant dirbančiųjų pagal lanksčias darbo formas darbuotojų vis daugės. (Moloney B.(2014)).

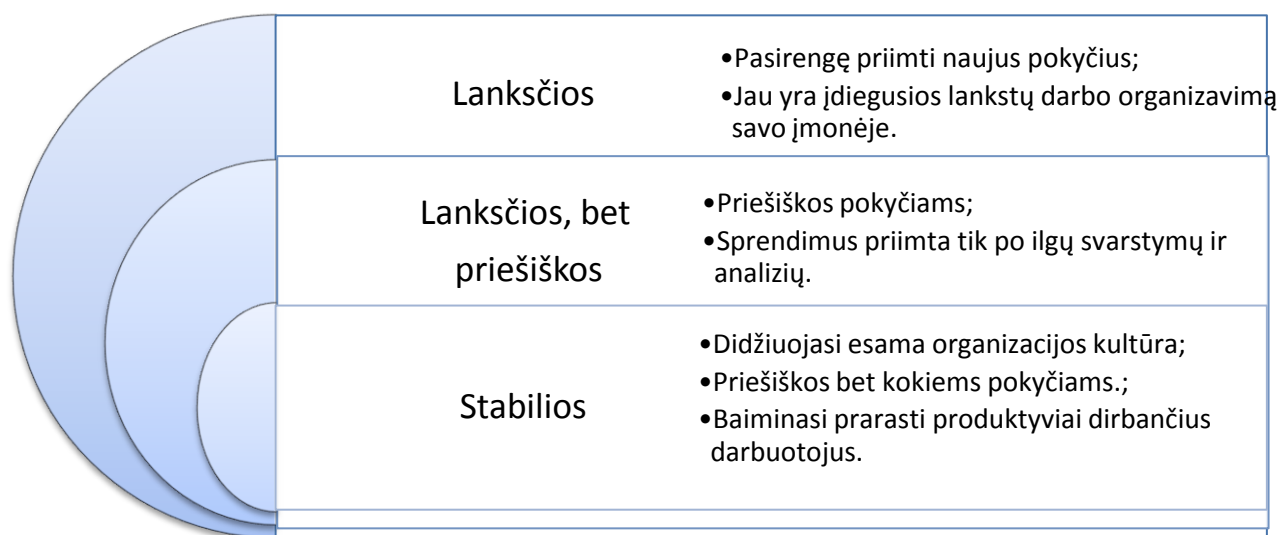
Russell H., OConnell P. J., McGinnity F. (2009) Airijoje atliktas tyrimas, kuriame apklausta 5161 atsitiktinių darbuotojų telefonu. Apklausos rezultatai parodė, kad net 69.6 procentai moterų susidūrė su darbo grafiko lankstumu darbe, tuo tarpu vyrų tik 39 procentai. Su lanksčia darbo vieta susidūrė 16 procentų dirbančių vyrų ir 10.9 procentai dirbančiųjų moterų. Kitas svarbus rodiklis, kuris buvo analizuojamas, tai darbo pasidalijimas, su kuriuo darbe susidūrė 38.5 procentai vyrų ir 48 procentai moterų.

Lambert S. J., Haley-Lock A., Henly J. R. (2012) atliktų tyrimų JAV apie darbo lankstumo teigiamas puses, rezultatas: pagerėjusi darbuotojų sveikata ir gerovė, bei nauda darbdaviams dėl padidėjusios darbuotojų motyvacijos ir didesnio darbo našumo. Dėl pokyčių ekonomikoje JAV įmonės priima naujus darbo modelius, kurie nepakeičia prekių ar paslaugų kokybės, bet sumažina su darbu susijusias išlaidas. Vienas iš tokių modelių taikymo priešasčių – vis populiarėjančios lanksčios darbo organizavimo formos, kurios gali būti naudingos įmonėms, siekiančioms sumažinti išlaidas.

Giannikis S. K., Mihail D. M. (2011) Graikijoje atlikti tyrimai apie lankstų darbo organizavimą, leido sudaryti šias prielaidas:

- Darbuotojos moterys, lyginant su darbuotojais vyrais, sukūrė didesnę pridėtinę vertę organizacijai už mažesnes sąnaudas, dirbdamos pagal lankstų darbo organizavimą;
- Viešojo sektoriaus darbuotojai, lyginant su privataus sektoriaus darbuotojais, sukūrė organizacijai didesnę pridėtinę vertę už mažesnes sąnaudas dirbant pagal lankstų darbo organizavimą;
- Darbuotojai, kurie dirba pagal lankstų darbo organizavimą, lyginant su darbuotojais, kurie dirba pagal standartinį darbo grafiką, sukūrė didesnę pridėtinę vertę organizacijai už mažesnius kaštus;
- Darbo – gyvenimo balansas (ang. work – life balance) yra stipriausias rodiklis motyvuojantis lankstaus darbo organizavimo vystymą, už kitas motyvacinės priemones.

Gordon C. E. (2014) analizuodamas organizacijas, jų aplinkas ir kultūras, susistemino duomenis ir pateikė tris skirtingus organizacijų tipus, atsižvelgiant į lankstaus darbo organizavimo pritaikymą organizacijos viduje.



**1 pav. Organizacijų tipai pagal lankstaus darbo organizavimo tyrimo rezultatus (Gordon C. E., 2014)**

Autorius nustatė, kad yra trys organizacijų tipai, pagal taip kaip yra linkę priimti lankstų darbo organizavimą ar kitokius pokyčius. Organizacijos skirstomos į: lanksčias, lanksčias bet priešiškas ir stabilias.

Guobaitė – Kiršlienė R. (2005) tyrinėjo lankstų darbo organizavimą bei jam keliamus reikalavimus ir apribojimus. Autorė nustatė šiuos pagrindinius lankstaus darbo organizavimo modeliams keliamus reikalavimus:

- Maksimalios dienos ir savaitės darbo valandos jokiais atvejais negali būti viršytos;
- Darbo lankstymas turi būti pagrįstas priimtais teisiniais pagrindais ir įrašytas darbuotojo darbo sutartyje;
- Tik išimtiniais atvejais turėtų būti leistini ilgesni nei šešių mėnesių darbo laiko apskaitiniai laikotarpiai;
- Darbuotojai turi būti tinkamai ir aiškiai informuojami apie bet kokius jų darbo laiko pokyčius, taip siekiant apsaugoti darbuotojų šeimą ir asmeninį gyvenimą;
- Dirbantiems ne visą darbo laiką, budintiems darbuotojams ar dirbantiems nepertraukiamą darbą turi būti užtikrinta pakankama apsauga;
- Darbo inspekcijos privalo kontroliuoti darbo laiką įstatymų numatyta tvarka ir pagal sutartines nuostatas.

Žičkienės S. ir Kovorienės A. (2008) tyrimų rezultatais, nustatyta kad paslaugų sektoriuje yra daugiausia ne visą darbo dieną dirbančių žmonių. Autorės numatė, kad užimtumą ne visą darbo laiką paslaugų sektoriuje lemia šie pagrindiniai veiksniai:

- Mažiau mokamas darbas ir kartu žemesnės kvalifikacijos darbuotojų poreikis;
- Paslaugų sektoriui reikia mažiau techninių gebėjimų, bet daugiau darbo;
- Pramoninės profesijos dažniausiai yra vyriškos, o vyrų susidomėjimas užimtumu ne visą darbo laiką tebėra mažesnis už moterų.

Žičkienės S. ir Kovorienės A. (2008) taip pat nustatė, kad lankstus darbo organizavimas yra labiau paplitęs tarp dirbančiųjų privačiame sektoriuje nei tarp dirbančiųjų viešajame. Tai nurodo, kad vietinės valdžios organai teikia tokias paslaugas, kurių teikimo laikas yra griežtai apribotas.

Pasaulio Banko verslo sąlygų tyrimo *Doing Business* duomenimis, pagal darbo santykių reguliavimą Lietuva 2008 metais užimė 133 vietą. Iš visų 10 indikatorių - tai žemiausia Lietuvos užimama vieta. Bendras Lietuvos verslo sąlygų rodiklis - 26 vieta. Lietuvoje ypač nepalankiai įvertintas darbo laiko reguliavimas, net 75 % darbuotojų jis nėra palankus. Dauguma Europos darbuotojų vis dar dirba nustatant

standartines, visiems darbuotojams vienodas darbo pradžios ir pabaigos valandas. Toks darbo organizavimas populiarus tik pietinėse ir naujosiose ES narėse, kitose (vakarinėse ES šalyse) darbo laikas žymiai lankstesnis (Lankstus darbo laikas neturi būti privilegija (2007)).

Lietuvoje lankstų darbą ir šeimos derinimo sritį tyrinėjo J. Reingardė, kurios tyrimus aprašė ir analizavo Tamutienė I., Klercq J., Joosten J. Autorių teigimu „Lietuvoje lankstaus darbo laiko tvarka reglamentuota LR darbo kodekse, kuris taip pat numato tam tikras specialias sąlygas dirbantiems ir mažamečius vaikus auginantiems tėvams. Nepaisant to, lankstus darbo laikas taikomas retai (dažniau pasitaiko labiau kvalifikuotose pareigose, pvz. dirbant intelektualinį ir mokslinį darbą), jis dažnai suprantamas kaip darbas pamainomis“. Tyrimų duomenimis nustatyta, kad lankstus darbo laikas dažniausiai nėra numatytas kolektyvinėse ar darbo sutartyse, ar kitaip reglamentuotas organizacijos politikos. Daugeliu atvejų konkretūs sprendimai kyla iš neformalių susitarimų tarp darbdavių ir darbuotojų. Tokia neoficiali tvarka tam tikru būdu palengvina konkrečių individų šeimos ir darbo vaidmenų suderinimą konkrečiose darbovietėse. Tačiau politinės strategijos, kuria būtų siekiama kurti šeimai lanksčią darbo aplinką ir remti lygias galimybes darbe bei šeimoje, nėra (Tamutienė I., Klercq J., Joosten J., 2009)

Atlikti tyrimai tiek Lietuvoje, tiek užsienyje leido įžvelgti teigiamas lankstaus darbo organizavimo puses. Tačiau šių dienų pasaulio darbo rinkoje, tokių tyrimų nėra užtekčiai, nes organizacijoms trūksta kvalifikuotų darbuotojų nors laisvos darbo jėgos rinkoje yra užtekčiai. Su kokiomis problemomis susiduria darbuotojai ir darbdaviai, mėginami sukurti abi puses tenkinančias darbo organizavimo sąlygas, dar nėra ištirta. Dėl šios priežasties, būtina toliau analizuoti darbuotojų ir darbdavių požiūrį į lankstų darbo organizavimą ir suderinimo galimybes.



## 2. LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Analizuojant lankstų darbo organizavimą, būtina pirma išsiaiškinti kas yra organizavimas, darbo organizavimas, žmogiškieji ištekliai.

Martinkus B., (2003: 10) manymu: „Organizavimas - tai bendrąja prasme yra ko nors surengimas, sutvarkymas į griežtą sistemą, vieną visumą arba kieno nors struktūrą, sandarą, vientisų sistemų (techninių, technologinių, socialinių) kūrimas, įgyvendinimas ir tobulinimas.“

„Organizavimas apibrėžiamas kaip dviejų ar daugiau žmonių įtraukimas dirbti kartu tam tikroje struktūroje, siekiant konkreto tikslo“ - Vanagas P., (2009: 18). Stoškaus S., Beržinskienės, (2005: 120) manymu: „Organizavimas, kaip vadybos funkcija, yra organizacijos struktūros sudarymas, sąlygojantis efektyvų darbą siekiant numatytų tikslų. Tai parengto plano įgyvendinimo smulkus išnagrinėjimas, veiklos funkcijų, atsakomybės ribų, išteklių, terminų nustatymas ir suderinimas; teisių ir pareigų paskyrimas darbuotojui ar padaliniui, kurie tampa atsakingi už jų atlikimą“.

Darbo organizavimą (Martinkus B., 2003: 10) įvardijo kaip darbo proceso struktūrą gamyboje, bei žmonių tarpusavio sąveiką su įrengimais ir darbo objektais tvarkymą. Svarbus tampa darbo specializavimasis, kurį Robbins S.P. (2003: 261) nurodo kaip: „Darbo specializavimo esmė yra ta, kad visą darbą atlieka ne vienas asmuo, nes darbas suskirstytas į etapus ir kiekvieną etapą užbaigia atskiras žmogus. Iš esmės žmonės specializuojasi atlikti ne visą darbą, o tik jo dalį“. Tokiai minčiai pritaria ir Martinkus B. (2003: 11) teigdamas, jog „darbo pasidalijimas tai sudėtingo darbo suskirstymas į smulkias operacijas“.

Žmogiškieji ištekliai - tai organizacijos gebėjimai: patirtis, žinios, protas, kūrybiškumas ir metodai, kuriuos organizacija taiko organizuodama, planuodama, skatindama ir tobulindama šiuos gebėjimus (Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija).

Simanavičiūtė I., ir Šilingienė V. teigia: „Kad kaip ir daugelis vadybinių teorijų, taip ir darbo organizavimas negali egzistuoti be tam tikrų principų“. Autorės numatė, kad darbo organizavimas remiasi kompleksiskumo, sisteminiu, specializacijos, stabilumo ir kūrybiškumo principais.

- **Kompleksiškumo principas** - darbo organizavimo tobulinimo uždaviniai turi būti sprendžiami visapusiškai. Turi būti įvertinanti organizaciniai, techniniai, ekonominiai, socialiniai, psichologiniai, fiziologiniai ir teisiniai aspektai.

- **Sisteminis principas** – nurodo darbo organizavimo aspektų ir krypčių visapusišką suderinimą, kuris yra susijęs su valdymo ir gamybos organizavimo tobulinimu, tai pat su darbo procesų ir darbo automatizavimu ir mechanizavimu.
- **Specializacijos principas** – nustatyto darbo pobūdžio ir apimties priskyrimas kiekvienam struktūriniam padalinii. Specializacija yra būtina pažangių darbo priemonių ir metodų, atliekamų darbų kokybės ir darbo našumo, prielaida.
- **Stabilumo principas** – nurodo stabilumą darbo kolektyve. Kolektyvo darbas bus neefektyvus, jeigu bus didelė darbuotojų ir darbų pobūdžio kaita. Tačiau, jei būtina, stabilumo principas negali prieštarauti sugebėjimui greitai pakeisti esamą darbo organizavimą.
- **Kūrybiškumo principas** - įgalina pasiekti du susijusius tikslus: diegti ir projektuoti moksliskai pagrįstas darbo organizavimo tobulinimo priemones ir maksimaliai naudoti darbuotojų kūrybinį potencialą darbe.

Stoner J.A.F, Freeman R.E, Gilbert D.R.Jr. (2006: 11) teigia: „Darbo organizavimas yra valdžios ir išteklių paskirstymas tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas, kuris leidžia jiems pasiekti išskeltus organizacijos tikslus“.

Remdamiesi Stoner J.A.F, Freeman R.E, Gilbert D.R.Jr. mintimis vadovai nukreipia, veikia, motyvuoja darbuotojus, siekdami svarbiausių tikslų. Tačiau ne visuomet motyvuojančios priemonės, padeda skatinti dirbuotojus dirbti našiau, dėl to sudaryta 1 lentelė, kurioje išskirti Herzbergo suformuluoti skatinantys ir slopinantys darbuotojus veiksniai.

**1 lentelė**

**Darbuotojus skatinantys ir slopinantys veiksniai**

<b>Skatinantys veiksniai (motyvatoriai)</b>	<b>Slopinantys veiksniai (higieniniai veiksniai)</b>
Dideli veiklos laimėjimai; Geros pareigos; Pareigų paaukštinimas; Bendradarbių ir visuomenės pripažinimas; Turiningas darbas; Galimybė tobulėti, augti ir t.t.	Neperspektyvi organizacijos veiklos politika ir prastas administravimas; Negarantuotas saugumas; Asmeninio gyvenimo nesėkmės; Per žemas statusas (pareigos); Prasta priežiūra bei darbo sąlygos; Įtempti santykiai su tiesioginiu vadovu (bendradarbiais ar pavaldiniais) ir t.t.

Pastaba: F. Herzbergo suformuluoti skatinantys ir slopinantys veiksniai. Šaltinis: Vanagas R., Vyšniauskienė L. (2012)

Vanago R.,Vyšniauskienės L. (2012: 28) teigimu: „Organizuojant darbą, negalima visiškai neatsižvelgti į dirbančiųjų charakterius, jausmus, nuotaikas, gyvenimo situacijas“. Klasikinės vadybinės teorijos neskyrė dėmesio būtent šiems valdymo aspektams, nes klasikinė teorija vertino tik fizinius, techninius kiekvieno darbuotojo sugebėjimus, o ne žmogaus ypatybes.

F. Herzbergo padarytos išvados parodė, į ką (kokius veiksnius) turi atkreipti dėmesį organizacijų vadovai, siekdami sudaryti pozityvias veiklos sąlygas, gerą vidinę psichologinę atmosferą.

## 2 lentelė

### Vadovavimo stiliai pagal dviejų veiksnų (X ir Y teorijų) nuostatas

Tradicionis vadovas ( <i>X vadovas</i> )	Šiuolaikinis vadovas ( <i>Y vadovas</i> )
Kritikuoja;	Giria;
Įsakinėja;	Nusako tikslą;
Akcentuoja darbo atlikimą;	Akcentuoja paskatinimą;
Svarbiausia – formali darbo drausmė;	Svarbiausia – pavaldinių darbo efektyvumas;
Elgesio su pavaldiniais maniera – griežta ir oficiali.	Su pavaldiniais – draugiškas.

Nuo tinkamo organizacinės valdymo struktūros suformulavimo ir efektyvaus jos funkcionavimo tiesiogiai priklauso organizacijos veiklos rezultatai. Pasak Vanago R.,Vyšniauskienės L.(2012: 29) „Tik tokioje organizacijoje, kurioje visi be išimties darbuotojai gerai žino savo vaidmenį, darbo vietą bei atliekamas funkcijas, gali būti užtikrinta optimali veikla“.

Formuojant organizacijos struktūrą siekiama (Vanagas R.,Vyšniauskienė L.,2012):

- Nustatyti pavaldinių skaičių;
- Sudaryti atskirus skyrius, padalinius;
- Atskiriems skyriams, poskyriams, padaliniams ir jų darbuotojams paskirstyti funkcijas, nuo kurių tiesiogiai priklausys jų atsakomybė organizacijoje;
- Nustatyti vadovų darbo stilių, darbuotojų elgesio taisykles.

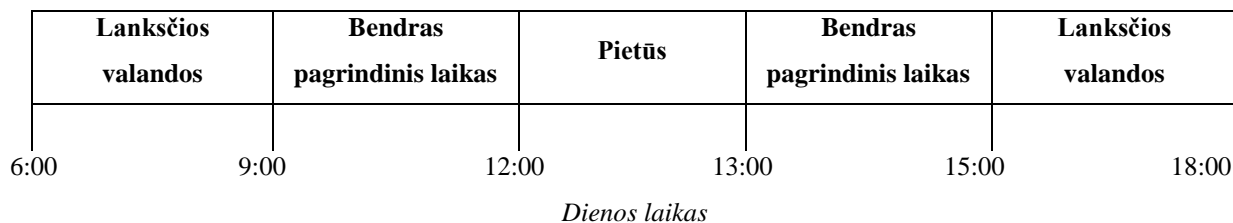
Visa tai turės įtakos tolimesniam organizacijos vystymuisi. Atsakomybės ir funkcijų paskirstymas organizacijoje yra sėkmingo jos gyvavimo ir produktyvios veiklos garantas.

## 2.1 Lankstaus darbo organizavimo samprata

Galinsky E., Matos K., Sakai-ONeil K. (2013: 265) teigimu: „Lankstus darbo organizavimas teikia naudą tiek darbuotojams (geresnę fizinę ir emocinę padėtį ir mažesnę stresą lygį darbe), tiek darbdaviams (didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu, didesniu darbo produktyvumu ir mažesne tikimybe, kad darbuotojai ieškosi kitų darbo alternatyvų)“. Lankstus darbas – tai vienas iš pagrindinių nepiniginų darbuotojų motyvavimo būdų. Jis labiau paplitęs privačiame sektoriuje, nes jame nėra griežtai reglamentuojamos darbo valandos, taip suteikiamos galimybės optimaliau pasiekti, kaip teigia V. Baršauskienė ir kt. (2010), „darbo – gyvenimo balansą“.

Darbas ne visą darbo laiką - tai darbas, kurio laikas gali būti nustatomas sumažinant savaitės darbo dienų skaičių, sutrumpinant darbo dieną (pamainą) ar derinant abu minėtus variantus. Darbas ne viso darbo laiko sąlygomis neturi įtakos nustatant kasmetinių atostogų trukmę, apskaičiuojant darbo stažą, skiriant į aukštesnes pareigas, tobulinant kvalifikaciją bei neapriboja kitų darbuotojo darbo teisių. Ne visas darbo laikas apmokamas proporcingai dirbtam laikui arba mokama už atliktą darbą (Lietuvos darbo birža).

Robbins S. P. (2003: 263) teigia, kad „Lankstus darbo grafikas - tai darbo grafiko variantas, kai darbuotojai patys gali nuspręsti, kada jie atvyks į darbą ir kada jį baigs“.

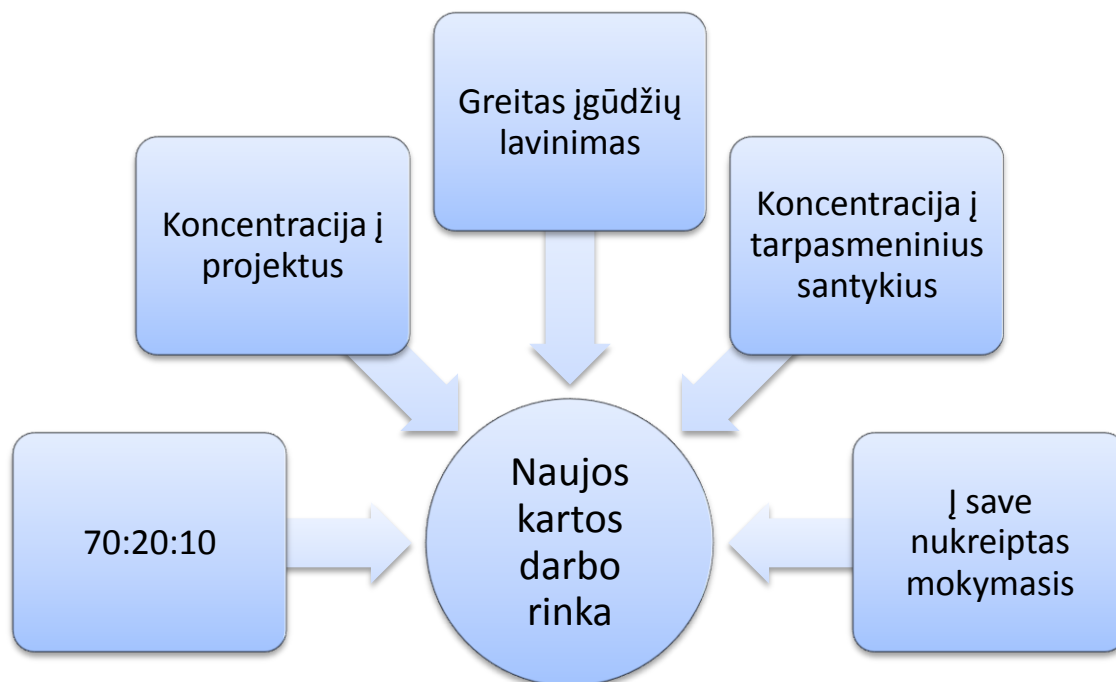


**2 pav. Lankstaus darbo grafiko pavyzdys (Robbins S. P., 2003)**

2 paveikslėlyje galima nustatyti, kad kiekvieną darbo dieną sudaro pagrindinis laikas (kuris dažniausiai yra šešios darbo valandos ir viena valanda pietums) ir lanksčios darbo valandos (3 valandų intervalas prieš darbo pradžią ir po pagrindinio darbo laiko). Vienintelis darbdavio reikalavimas – pagrindinį darbo laiką būti darbe, o likusias tris valandas (vadinamąsias lanksčias valandas) atidirbti prieš ar po pagrindinio laiko, todėl darbo laiku galima varijuoti kaip darbuotojui palankiau. Vienos iš lankstaus darbo organizavimo formų leidžia dalį darbo atlikti namuose, tačiau privalu palaikyti ryšį su firma telekomunikacinėmis priemonėmis. Ši darbo organizavimo forma (nuotolinis darbas) naudingiausias gali

būti: mažamečius vaikus auginančioms šeimoms, besilaukiančioms moterims taip pat ir darbuotojams, slaugantiems artimuosius giminaičius. Dirbant pagal tokią darbo organizavimo formą būtina nustatyti, kad darbo specifika leistų darbuotojui užduotis atlikti nuotoliniu būdu. Darbuotojas pats privalo kontroliuoti savo darbo valandas, atsižvelgdamas į darbdavio numatytus terminus bei reikalavimus.

Moloney B. (2014), tyrinėdamas Australijos darbo organizavimo lankstumą, nustatė, kad pasaulyje pradeda populiarėti „naujos kartos darbo rinka“. Šis modelis nurodytas 3 paveikslėlyje.



**3 pav. 5 lankščios darbo jėgos mokymo ir plėtojimo elementai**

Pastaba – sudaryta darbo autorės, remiantis Moloney B, 2014

5 lankščios darbo jėgos mokymo ir plėtojimo modelis pagrįstas tuo, kad svarbiausia tampa koncentracija į pagrindinius darbo užduotis ir įgūdžių tobulinimą.

- **70:20:10 modelis** - 70% žinių gauname iš darbo; 20% - iš tarpasmeninių santykių ir tik 10% įgauname mokykloje ar kitoje mokymo įstaigoje. Šis modelis akcentuotas į nuolatinį tobulėjimą ir žinių kaupimą;
- **Koncentracija į projektus** – gebėjimas susikoncentruoti į pagrindinius ir svarbiausius dalykus darbo srityje.
- **Greitas įgūdžių lavinimas** – nuolatinis tobulėjimas darbo srityje;

- **Koncentracija į tarpasmeninius santykius** – gerų santykių su kolegomis ir viršininkais/pavaldiniais išlaikymas; nuolatinė komunikacija;
- **Į save nukreiptas mokymasis** – siekis įgauti kuo daugiau žinių ir turėti kuo įmanoma daugiau įgūdžių tam tikroje srityje.

Moloney B. (2014) teigimu, lankstus darbo organizavimas neatsiejamas nuo 5 lanksčios darbo jėgos mokymo ir plėtojimo modelio, kuris padės darbuotojams integruotis į lankstesnes darbo organizavimo formas.

Mikėnės S. (2007: 7) teigimu: „Keičiasi darbo jėgos struktūra: ją ima sudaryti nuolatinė, lanksčioji darbo jėga, kuri apima žinių darbuotojus, bei laikinoji darbo jėga, kurios funkcijas gali parimti technika arba kurią galima samdyti, atleisti iš darbo ar perkelti į kitus įmonės filialus“.

Europos užimtumo strategija ištyrė, kad bendrojoje užimtumo ataskaitoje nustatytos keturios sąlygos, būtinos siekiant užtikrinti tinkamą lankstumo ir saugumo pusiausvyrą, nekeltant darbo rinkos susiskaidymo pavojaus. Šios sąlygos yra susijusios su atnaujintoje Lisabonos strategijoje nurodomomis ekonomikos ir darbo vietų kūrimo gairėmis ir prioritetinėmis sritimis:

- Lanksčios darbo sutartys (tiek darbuotojo, tiek darbdavio požiūriu, taikant šiuolaikiškus darbo įstatymus, leidžiančius sudaryti pakankamai lanksčias darbo sutartis ir sumažinti darbo rinkos segmentaciją bei nedeklaruotą darbą);
- Aktyvi darbo rinkos politika, leidžianti veiksmingai padėti žmonėms prisitaikyti prie staigių pokyčių, spręsti nedarbo problemas, pereiti į naujus darbus;
- Patikimos mokymosi visą gyvenimą sistemos, užtikrinančios tęstinę darbuotojų adaptaciją ir darbingumą. Šių sistemų kūrimui skiriama didelė Europos Sąjungos fondų parama.

Modernios socialinės apsaugos sistemos, užtikrinančios adekvačias pajamas ir skatinančios darbo rinkos judėjimą (siekiami panaikinti visus darbuotojų judėjimo Europos Sąjungoje apribojimus).

Lankstumą skatinanti užimtumo politika neabejotinai turės įtakos darbo organizavimo modeliui – vadinasi „tradicinis“ darbo modelis turėtų nykti, vietoj jo atsirasti naujos darbo organizavimo formos.

Apibendrinant, galima teigti, kad lankstus darbo grafikas sudaro palankias galimybes suderinti darbą ir asmeninio gyvenimo poreikius, nes darbuotojas kontroliuoja savo darbo valandas, atsižvelgdamas į darbo apimtį ir darbdavio reikalavimus. Tokios formos naudingos ne tik darbuotojams, bet ir darbdaviams, nes taip įmanoma sumažinti administracines įmonės išlaidas.

## 2.2 Lankstaus darbo organizavimo formos

Dabartinės darbo organizavimo kaitos pagrindas yra lankstumo tendencijos, kurias skatina konkurencija ir technologijos. Remiantis Jarulaičiu M. (2008) ir Castells M. (2005) sudaryta 1 lentelė, kurioje autorius išskiria pagrindinius lankstaus darbo organizavimo elementus ir juos interpretuoja.

3 lentelė

Lankstaus darbo organizavimo elementai ir jų paaiškinimai

Lankstaus darbo organizavimo elementai	Paaiškinimas
Darbo laikas	Lankstus darbas yra darbo rūšis, kurios nevaržo tradicinis 35-40 valandų per savaitę visos darbo dienos modelis.
Darbo vietos stabilumas	Lankstusis darbas yra orientuotas į konkrečios užduoties įvykdymą, todėl neteikia darbo ateityje garantijų.
Vieta	Dauguma darbuotojų vis dar reguliariai važiuoja į darbą organizacijoje, vis didesnė jų dalis dirba ne darbovietėje, o namie, kelyje ar kitoje firmoje, su kuria jo įmonė yra sudariusi subrangos sutartį, visą darbo dieną ar jos dalį.
Socialinė darbdavio ir darbuotojo sutartis	Tradicinė sutartis rėmėsi darbdavio įsipareigojimu paisyti aiškiai apibrėžtų savo darbuotojų teisių, atsiskaitymo už darbą standartų, sudaryti palankias sąlygas kvalifikacijai tobulinti, socialinės pašalpos garantijas bei siekti karjeros pagal iš anksto apibrėžtus reikalavimus.

*Pastaba: sudaryta autorės, remiantis Jarulaičiu M. (2008) ir Castells M. (2005), 2008.*

Būtina pabrėžti, kad nestandartinio užimtumo pranašumai ir trūkumai yra tai, kad užtikrindamas darbo rinkos lankstumą jis kartu silpnina darbuotojų pozicijas.

Viena iš alternatyviausių darbo organizavimo formų yra lankstus darbas, kuris darbuotojui suteikia didesnę laiko ir vietos savikontrolę. Remiantis E. T. Stavrou (2005), galima sugrupuoti pagal darbo būdą, darbo valandas ir darbo vietą, vyraujančius lankstaus darbo organizavimo modelius.

Pagal **darbo būdą** išskiriamos šios lankstaus darbo organizavimo formos (Stavrou E., 2005):

- **Metinės darbo valandos** – darbuotojas turi dirbi pagal iš anksto nustatytą valandų skaičių per metus, o darbo valandos per dieną, savaitę, mėnesį paskirstomos darbuotojo ir darbdavio susitarimu arba prisitaikant prie kintančios rinkos ir poreikių. Ši darbo forma yra labiausiai paplitusi paslaugų sferoje.
- **Dalinis darbas** – tokiu atveju darbuotojas dirba daugiau negu pusė standartinės darbo savaitės (20 val.), bet ne daugiau negu įprastos darbo valandos (iki 40 valandų darbo savaitė). Dirbant pagal tokį grafiką - dirbama mažiau dienų per savaitę arba mažiau valandų per dieną.
- **Dalijimasis darbu** – tai darbo organizavimo forma, kai du darbuotojai, kurie dirba vienoje darbo vietoje, abipusiu susitarimu dalijasi standartinę 8 valandų darbo dieną. Tokiu atveju jie pasidalindami darbo užduotis, atsakomybę, tačiau tuo pačiu proporcingai paskirstomas ir darbo užmokestis. Ši darbo organizavimo forma sėkmingai populiarėja švietimo, sveikatos ir teisės sektoriuose.
- **Svyruojančios darbo valandos** – darbuotojas kiekvieną darbo dieną pradeda ir baigia darbą skirtingu laiku. Ši darbo organizavimo forma taikoma tiek standartinei 8 valandų darbo dienai, tiek ir darbui pamainomis. Toks modelis labiausiai pritaikomas įmonėse, kuriose vyksta nepertraukiamas darbas.
- **Lanksti darbo dienos pradžia ir pabaiga** – darbuotojas dirba pagal standartinį darbo laiką, kurį sudaro 5 dienos per savaitę, 40 valandų darbo savaitę, 8 valandos per dieną, bet turi galimybę nusistatyti tiek darbo pradžios, tiek darbo pabaigos laiką.
- **Suspausta darbo savaitė** – darbuotojas dirba standartinį darbo laiką - 40 valandų darbo savaitę, tačiau mažiau nei 5 dienas per savaitę (pvz. dirbama 10 – 12 valandų per parą). Tokia darbo organizavimo forma taikoma prekybos centrų darbuotojams.
- **Laikinas darbas** – dirbama tik tam tikrą laiko tarpą, kai organizacijoje ar organizacijoje vykdoma netipinė veikla (remontai, mokymai) ar prireikus pakeisti laikinai neesančius darbuotojus.
- **Terminuotos darbo sutartys** – darbuotojas yra priimamas į darbą ilgam ar trumpam laikotarpiui, pagal sutartį, kurioje aiškiai apibrėžta darbo trukmė.



Pagal **darbo laiką** skiriamos lankstaus darbo organizavimo formos (Stavrou E., 2005):

- **Darbas savaitgaliais** – darbuotojas, gali pasiskirstyti savo darbo užduotis ir dalį numatytų savaitinių darbo valandų gali atidirbti savaitgaliais.
- **Darbas pamainomis** – priklausomai nuo organizacijos pobūdžio darbuotojai dirba 6, 8 arba 12 valandų keisdami vienas kitą darbo vietoje. Įprastai pamainos yra klasifikuojamos į dienes, popietines ir naktines, kurių dėka įmonėje vykdomas visą parą nepertraukiamas darbas.
- **Viršvalandžiai** – darbuotojas dirba papildomas valandas per metus, mėnesį, savaitę ar dieną. Darbo valandos yra didesnės negu numatyta darbo sutartyje, tačiau jos privalo būti atmokėtos.

Lankstaus darbo organizavimo formos skiriamos ir pagal **darbo vietą** (Stavrou E., 2005):

- **Darbas namuose** – darbuotojas darbą atlieka namuose ir įmonėje (biure) arba visą darbo dieną dirba namuose.
- **Teledarbas** – darbuotojas su darbdaviu bendrauja telekomunikacinėmis priemonėmis ir dirba ne savo darbo vietoje (dažniausiai užduotis atlieka namuose).

Išskiriami ir **kiti** lankstaus darbo organizavimo modeliai, kurie neatitinka anksčiau išvardintų klasifikacijų (Stavrou E., 2005):

- **Darbas pagal iškvietimą** – ši darbo organizavimo forma būdinga darbovietėms, kurioms pritrūksta papildomos darbo jėgos. Darbuotojai dirba budėjimo režimu, kurio metu gali būti iškviečiamas į darbą.
- **Darbo nuoma** – darbo organizavimo forma, kai darbuotojas sudaro darbo sutartį su personalo nuomos įmone ir yra nuomojamas kitoms įmonėms. Darbo nuoma yra pagrindžiama pagal trišalę sutartį tarp nuomos įstaigos, darbuotojo bei samdančiosios įmonės. Užmokestį uždarbą ir kitas su darbu susijusias išmokas darbuotojas gauna ne iš darbdavio, o iš personalo nuomos įmonės. Su tokiais darbuotojais personalo nuomos įmonės sudaro terminuotas arba neterminuotas darbo sutartis.

Darbo nuoma kitaip vadinama agentūriniu darbu. Darbo nuoma yra patogi, jei reikalingi laikini darbuotojai pakeisti nuolatinius darbuotoju. Ši darbo forma aktuali organizacijoms, kurios susiduria su sezoniniais svyravimais, taip pat darbo sektoriams, kuriuose darbuotojų kaita yra didelė arba įmonė planuoja plėsti veiklą savo regione ar užsienyje. Darbo nuoma yra vienas iš būdų išbandyti ar darbuotojas yra tinkamas dirbti konkretų darbą prieš sudarant su juo nuolatinio darbo sutartį, taip pat padeda

organizacijoms surasti darbuotojų, turinčių reikiamą kvalifikaciją, išvengti įdarbinimo ir kitų administracinių išlaidų. Analizuojant šią darbo formą iš darbuotojo pozicijos numatyta, kad ji palanki yra darbuotojams, kuriems reikalingos lanksčios darbo sąlygos (senyvo amžiaus asmenims, studentams ir pan). Jauni žmonės, kurie dar neturi daug darbo patirties, ši darbo forma padeda lengviau įsiliesti į darbo rinką ir įgyti patirties, gali tobulinti savo įgūdžius ir gebėjimus, kelti kvalifikaciją, naudotis nemokamais mokymais. Neigiama darbo nuomos pusė iš darbuotojo pozicijos - nesuteikiamas saugumas ir stabilumas, neužtikrinami tęstiniai darbo santykiai (Usonis, Bagdanskis, 2008).

Analizuojant visas lanksčias darbo organizavimo formas ir jų modelius, galima numatyti, kad šių formų naudojimas yra paskata tiek ekonominei, tiek socialinei naudai. Tačiau konkrečios darbo formos ar modelio pasirinkimą sąlygoja organizacijos vykdomos veiklos specifika, darbdavių ir darbuotojų poreikių suderinamumas.

### **2.3 Lankstaus darbo organizavimo formų taikymas: privalumai bei trūkumai**

Vanago P., (2009: 169) teigimu: „Fiziologinis individualaus darbo našumo pagrindas yra žmogaus darbingumas – galėjimas nustatytu laikotarpiu gerai dirbti. Dirban kinta psichofiziologinės funkcijos, kartu ir darbingumas. Todėl svarbu sudaryti tokias darbo sąlygas, kad žmonės būtų darbingi visą darbo laiką“. Svarbiausiu uždaviniu tampa sudaryti darbuotojams palankias darbo sąlygas, kad jie galėtų darbo valandas išnaudoti produktyviai ir našiai atliekant darbą.

Mokslinėje literatūroje įžvelgiama tiek teigiama, tiek neigiama lankstaus darbo organizavimo formų nauda darbuotojui ir darbdaviui.

#### **Teigiama ir neigiama reikšmė darbuotojui**

Dažniausiai autoriai akcentuoja, kad lanksčios darbo organizavimo formos yra skirtos darbo ir šeimos poreikių balansui sukurti, nes siekiam suderinti ir išsaugoti ekonominį stabilumą su šeimos poreikiais. Moterys, kurios turi didelių profesinių ambicijų ir augina mažus vaikus, susiduria su sunkiu išbandymu – suderinti darbą ir šeimą, kas išprovokuoja nuolatinę įtampą ir stresą tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime. Vienas iš šios problemos sprendimo būdų – lanksčios darbo organizavimo formos, kurios padeda moterims išlaikyti profesinius įgūdžius, taip pat patiriamas stresas ir neigiamos emocijos neperkeliamos į asmeninę aplinką ir lengviau tampa vykdyti šeimos įsipareigojimus. „Darbo

motyvacija - asmens siekis per darbinę veiklą patenkinti savo poreikius, įgyti tam tikras gėrybes“ - Šavareikienė, D.; Dubinas, V. (2003).

Pasak S. P. Robbins (2005) lankstaus darbo organizavimo formos sumažina pravaikštų skaičių bei pakelia darbuotojų produktyvumo lygį. Darbuotojams yra sukuriamos sąlygos sukurti balansą tarp darbo ir šeimos poreikių, dėl to žymiai sumažėja vėlavimų ar neatvykimų į darbą - darbuotojai tampa suinteresuoti savo darbą suderinti su laiko tarpu, kuomet jie asmeniškai būna produktyviausi. Tai leidžia geriau įsitraukti į darbo užduotis, kas tiesiogiai įtakoja darbo rezultatus, kas padeda geriau sutarti su vadovais bei klientais. Lanksčios darbo formos taip pat suteikia galimybę savirealizacijai (pvz. užsiimti asmeniniu pomėgiu), kuri neoficialiai gali padidinti darbuotojo gaunamas pajamas.

Literatūros šaltiniuose nurodyta, kad lanksčios darbo organizavimo formos turi teigiamą poveikį tiek psichologinei, tiek fizinei darbuotojo sveikatai. Parindžiama tuo, kad darbuotojas darbo vietoje patiria tik nežymų nuovargį, sumažėja stresas, sumažėja sergamumo lygis, lyginant su darbuotojais, kurie dirba pagal standartinį darbo grafiką.

Lanksčios darbo organizavimo formos turi tiek teigiamų, tiek ir neigiamų savybių. S. Žičkienės ir A. Koverienės (2008: 406) teigimu: „Daugiausiai ne visą darbo dieną dirbančių žmonių yra paslaugų sektoriuje, kuriame reikalingas didesnis darbo našumas, bet mažiau techninių gebėjimų, tai sąlygoja didėjantį nekvalifikuotų darbuotojų poreikį ir mažesnę atlyginimą“. Darbuotojai, kurie dirbda pagal lanksčias užimtumo formas, gauna žemesnę socialinę apsaugą, uždirba mažiau pajamų, rečiau pasinaudoja kvalifikacijos kėlimo ir tobulėjimo galimybėmis, sudėtinga planuoti karjerą.

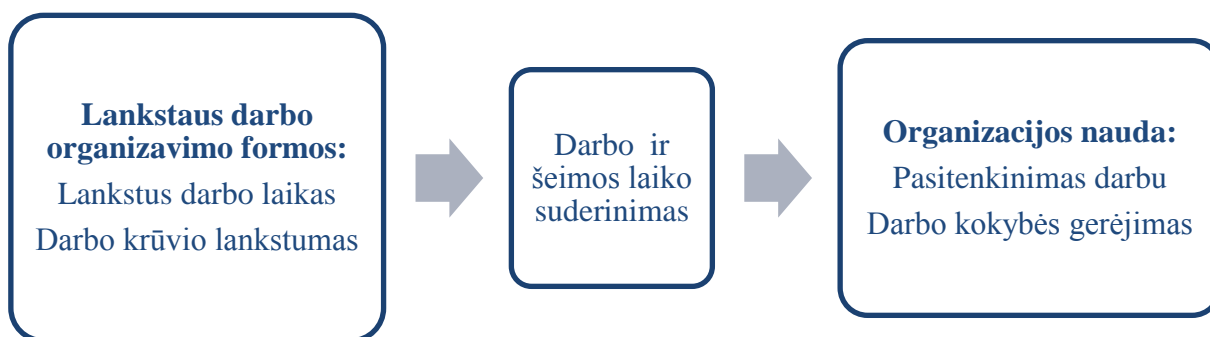
Dauguma darbuotojų nepilną darbo laiką sieja su socialinių garantijų praradimu ir darbo užmokesčio mažėjimu, kas yra užtikrinta darbuotojams, kurie dirba pagal pilną darbo laiką. Viena iš aktualiausių šių dienų lankstaus darbo organizavimo problemų Durkalski J. A. (2009: 400) teigimu: „Darbdaviai siekdami sumažinti pensijų, darbuotojų sveikatos apsaugos ir gerbūvio sąnaudas, sukuria jiems darbą pagal lankstų darbo organizavimą“. Autoriaus teigimu, teisinės institucijos turi imtis tam tikrų priemonių, kad uždraustų darbdaviams taupyti lėšas darbuotojų sąskaita.

Vienos iš lankstaus darbo organizavimo formų yra nepastovios ir nereguliarios (pvz. darbas namuose). Atlikto tyrimo metu Lietuvoje paaiškėjo, kad darbas namuose turi daugybę neigiamų aspektų: 81% respondentų nurodė, kad dėmesio vis dėlto skiria vaikams ir šeimai, 65% - neturi užtektinai biuro įrangos, daugiau 50% - neturi prieigos prie svarbių įmonės dokumentų. Darbas namuose galisietis taip pat susijęs ir su sveikatos problemomis: nuotaikų kaitos, netaisyklinga laikysena ir t.t.

### **Teigiama ir neigiama reikšmė darbdaviui**

Lankstaus darbo organizavimo formos įmonėse sukuria galimybes pasamdyti ir išlaikyti geresnės kvalifikacijos darbo jėgą, kurios mažesnę kaitą užtikrina pasitenkinimas darbu, gebėjimas suderinti asmeninį gyvenimą su darbu, lojalumas įmonei. Darbo jėga, kuri yra kvalifikuota, sugeba geriau kurti ir įsisavinti naujas technologijas, kas padeda lengviau integruotis į vis kintančią ekonomiką.

McNall L. A., Masuda A. D., Nicklin J. M. (2010) sudarė modelį, kuris nurodo kaip lanksčios darbo organizavimo formos įtakoja organizaciją (4 pav.).



**4 pav. Santykis tarp lankstaus darbo organizavimo ir organizacijos gaunamos naudos (McNall L. A., Masuda A. D., Nicklin J. M., 2010)**

Darbdaviui svarbiausiu aspektu išlieka teigiamas įmonės įvaizdis, o tai lemia darbuotojo pasitenkinimas darbu. Kaip anksčiau buvo minėta, darbuotojai dirbdami pagal lankstaus darbo organizavimo formas, patiria mažiau streso, yra daugiau motyvuoti ir labiau patenkinti savo darbine aplinka. Darbuotojai tampa ta grandimi, kuri komunikuoja su aplinkiniais, o dauguma asmenų yra linkę dirbti įmonėse, kuriose vyrauja lankstaus užimtumo formos. Darbdaviui lankstesnis darbo laikas naudingas, nes taip galima prisitaikyti prie užsakymų rinkoje, išdėstyti darbo laiką taip, kad įmonė dirbtų intensyviau, kai yra užsakymų ir laisvesniu režimu, kai jų nėra.

Lankstaus darbo organizavimo formos padeda įmonėse išvengti papildomų išlaidų, tokių kaip:

- Darbdaviai, išleidami darbuotojus motinystės (tėvystės) atostogų bei užtikrindami jiems saugias darbo vietas, skatina lyčių lygybę. Abiems tėvams suteikia galimybę prisiimti šeimos pareigas ir taip patys išvengia naujų darbuotojų ieškojimo ir samdymo išlaidų;

- Jei yra numatyta iš anksto lanksti praleistų valandų atidirbimo sistema, organizacijos nepatiria dirbančių motinų ir tėvų nebuvimo darbe išlaidų, kai netikėtai prireikia jų vaikams.
- Darbuotojų priežiūros išlaidų, nes nereikia perskaičiuoti darbo valandų, praleistų ne darbe dėl šeimyninių priežasčių;
- Dėl įtampos nesuderinus darbo ir šeimos pareigų, organizacijos gali patirti netiesioginių išlaidų, tokių kaip mažesnio patenkintų klientų skaičius ir blogesnė produktų kokybė.

Tačiau lankstaus darbo organizavimo formos turi ir neigiamų aspektų darbdavių atžvilgiu. Vienas iš jų - darbuotojų savavališka laiko kontrolė savų interesų tenkinimui. Atsižvelgiant į lanksčias darbo formas, darbdaviui tampa sudėtinga matyti ir kontroliuoti savo darbuotoją, todėl iškyla grėsmė, kad darbo laikas išnaudojamas ne pagal paskirtį ir užduotys gali būti neatliktos laiku. Kita problema - darbuotojų komunikavimas, kai dirbama namuose ar kitoje vietoje – ne biure. Dėl tam tikrų priežasčių (ne ryšio zona, interneto paslaugų nebuvimo ir t.t.) gali būti sudėtinga susisiekti su darbuotoju ir jam vykdyti paskirtas užduotis.

#### 4 lentelė

##### Lankstaus darbo organizavimo trūkumai ir pranašumai darbdavio ir darbuotojo aspektu

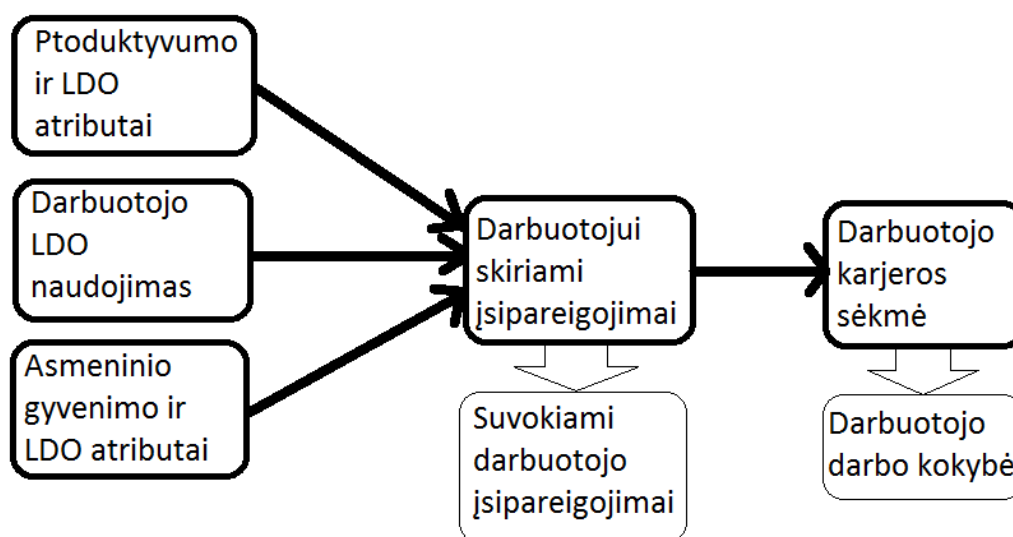
Darbuotojo aspektu	
Trūkumai	Pranašumai
<p><i>Darbdavys gali susikurti klaidingą įspūdį, kad darbuotojas bet kada gali būti pasiekiamas.</i></p> <p><i>Problemos atribojant asmeninius reikalus ir darbą.</i></p> <p><i>Darbuotojui gali būti sudėtinga atriboti šeimos reikalus, nuo darbo, kadangi jis paprastai su šeima yra toje pačioje patalpoje.</i></p> <p><i>Rizika viršyti nustatytas darbo valandas. Neturint apibrėžto darbo laiko pradžios laiko bei nusistovėjusio darbo režimo lengva perdirbti tradicines darbo valandas.</i></p> <p><i>Darbuotojui sunkiau būti motyvuotam. Būnant ne darbe, o namuose yra didesnė rizika, kad darbuotojas užsiims kita veikla nei darbo.</i></p> <p><i>Izoliacijos rizika. Asmuo įprastoje darbo vietoje užsiima ne</i></p>	<p><i>laisvė organizuoti darbo laiką.</i></p> <p><i>Darbuotojas darbo laiką skirto savo nuožiūra, tačiau negali viršyti 40 valandų per savaitę.</i></p>

<p><i>tik darbu, tačiau turi ir socialinė bendravimą su kolegomis, kurio įprastai netenka dirbdamas namuose, Mažesnės karjeros ir tobulėjimo galimybės. Darbuotojas nebūdamas darbo vietoje gali būti neįtrauktas į projektus, kurių sėkmingas įgyvendinimas gali lemti karjeros pokyčius. Mažesnė darbo sauga ir mažiau įsipareigojimų. Jeigu asmuo patiria traumą pakeliui į darbą ar iš jo, taip pat pačiame darbe, jam priklauso visa eilė garantijų. Dirbant nuotolinį darbą gali būti sudėtinga iširti ar sužalojimas patirtas vykdant darbo funkciją ar ne.</i></p>	
<p><b>Darbdavio aspektu</b></p>	
<p><b>Trūkumai</b></p>	<p><b>Pranašumai</b></p>
<p><i>Kontrolės ir priežiūros sunkumai. Nuotolinius darbuotojus daug sunkiau kontroliuoti nei įmonės darbuotojus. Standartų išlaikymas. Kuomet darbo jėga nėra sutelkta vienoje vietoje, sudėtinga užtikrinti vienodus darbo standartus. Darbo saugos užtikrinimo problematika. Darbdaviai atsakingi už darbuotojo saugias ir sveikas darbo sąlygas, tačiau ši užduotis tampa sudėtinga, kuomet darbuotojai dirba skirtingose darbo vietose. Duomenų apsauga ir konfidencialumas. Kompanijos daugeliu atvejų nenori atskleisti savo klientų duomenų, sutarčių su jais turinio, finansinių rodiklių, kas tampa sudėtingiau, organizuojant nuotolinį darbą. Aukšta darbuotojų apmokymo ir perkvalifikavimo kaina. Darbdaviui norint perkvalifikuoti nuotolinius darbuotojus tenka organizuoti jiems kursus, kurie dėl regionų atstumų gali lemti poreikį organizuoti individualius mokymus.</i></p>	<p><i>Mažesni kaštai (transportui, biuro patalpoms, darbo priemonėms). Galimybė organizuoti nenutraukiamą darbą (šių charakteristiką lemia pačios bendrovės specifiška ir ne visoms įmonėms šis požymis tinka, tačiau tokioms sritis kaip – visuomenės informavimas, prekyba akcijomis ir pan.). Galimybė įdarbinti kvalifikuotus darbuotojus iš kitų regionų ar šalių; Galimybė išsaugoti patyrusius darbuotojus. Darbuotojas kuris augina mažametį vaiką ar dėl sveikatos problemų nebegali būti pagrindinėje darbovietėje, gali būti išlaikytas darbo rinkoje, sudarant jam sąlygas dirbti namuose.</i></p>

*Pastaba: sudaryta autorės, remiantis D. Vaičiuliu, 2014. (186-187p.)*

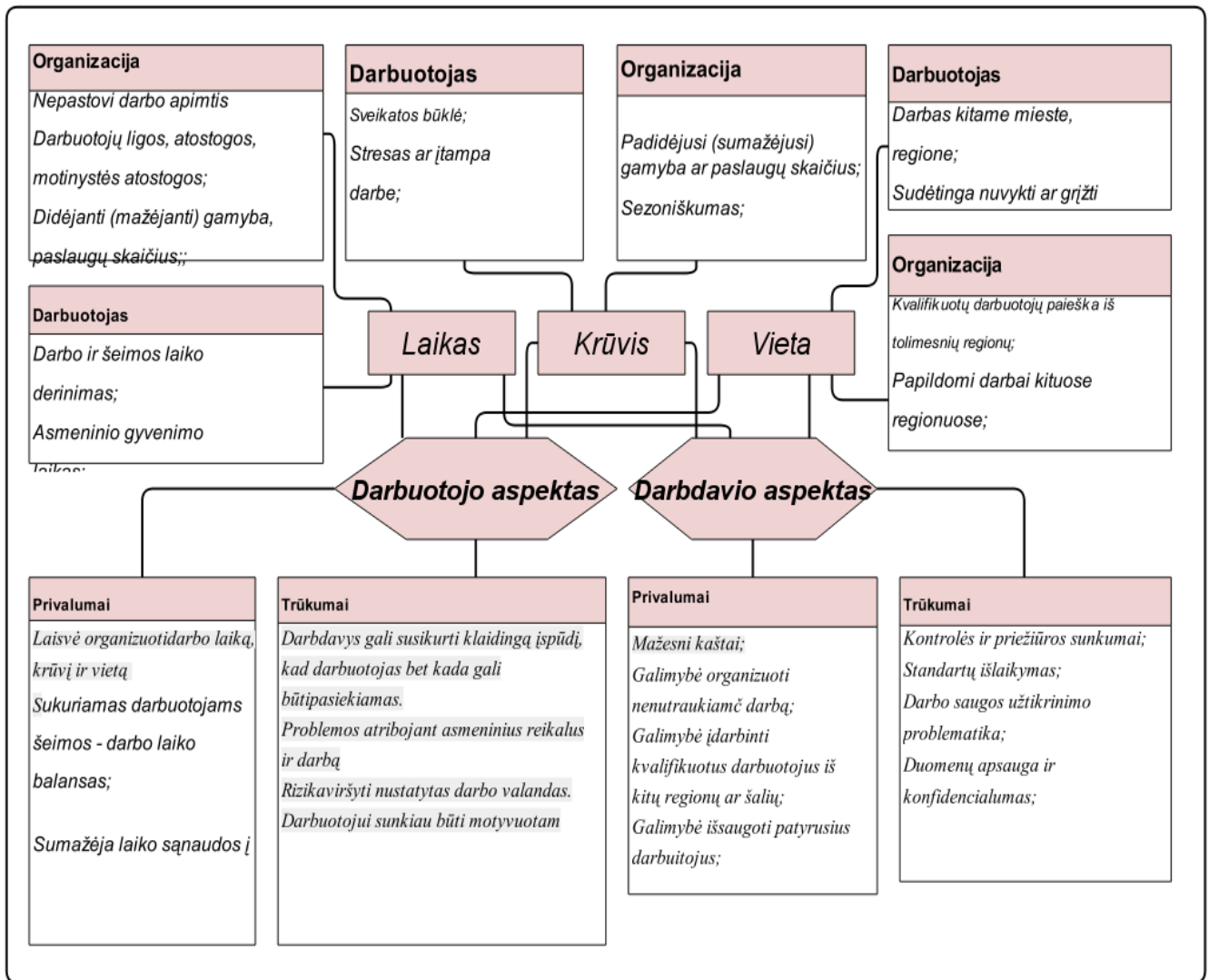
Įvertinus pagrindinius nuotolinio darbo privalumus ir trūkumus galima spręsti apie tikslingumą darbdaviui ir darbuotojui organizuoti patį lankstų darbą, kadangi būtina įvertinti visą eilę parametrų. Remiantis literatūros šaltiniais, nėra vienareikšmiško atsakymo ar ši darbo organizavimo forma turi daugiau privalumų ar trūkumų, manoma, kad tai daugiau siejama su įmonės vykdoma darbo specifiška, darbdavio poreikiais ir konkrečia to meto situacija (pvz. Regione trūksta specialistų, kurių reikia darbdaviui, o kitame regione jų pakanka, tai pirmuoju atveju darbdaviui bus tikslinga organizuoti nuotolinį darbą, antruoju ne).

Leslie L. M., Park T. Y., Mehng S. A. (2012) teigimu, lankstus darbo organizavimas siejamas su darbuotojo darbo kokybe ir jo karjeros sėkme (5 pav).



**5 pav. Hipotezinis modelis, nurodantis ryšį tarp lankstaus darbo organizavimo ir karjeros sėkmės (Leslie L. M., Park T. Y., Mehng S. A., 2012)**

Leslie L. M., Park T. Y., Mehng S. A., (2012) tyrinėjo lankstų darbo organizavimą ir jo tiesioginę įtaką darbuotojo karjeros galimybėms ir darbo kokybei. Sukurtas hipotezinis modelis, kuris nurodo sąryšį tarp lankstaus darbo organizavimo formų ir kaip tai įtakoja suvokiamas darbuotojo užduotis ir kaip tai gali paveikti darbuotoją per jo tobulėjimą tiek profesinėje, tiek darbo kokybės srityje.



**Kvalifikuota darbo jėga organizacijose;**  
**Didėja pasitenkinimas, motyvacija darbui**  
**Į darbą įtraukiami asmenys turintys negalią ar mažamečius vaikus**  
**Gerėja tarpasmeniniai santykiai darbuotojų ir darbdavių.**  
**Pagerėja darbuotojų sveikata, fiziologinė būseną;**

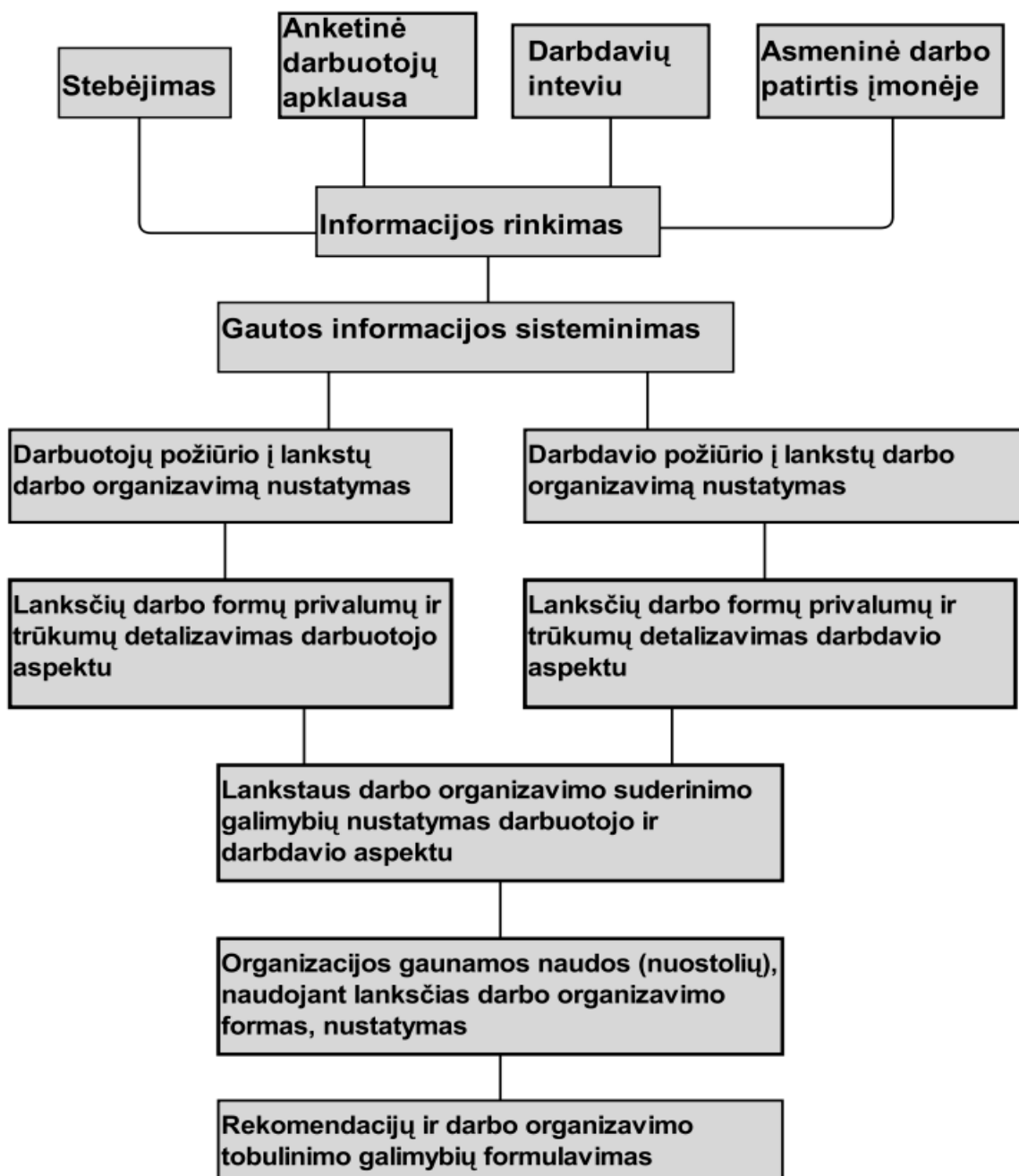
**6 pav. Teorinės dalies apibendrinimas**



Apibendrinant viską, kas buvo dėstoma ir analizuojama teorinėje dalyje, sudarytas 6 paveikslėlis, kuris apibendrina lankstaus darbo organizavimo formas, sukeliančias priežastis tiek iš darbuotojo, tiek iš organizacijos (darbdavio) pozicijos. Išskirti pagrindiniai tokio darbo organizavimo trūkumai ir privalumai, remiantis pateikta informacija literatūroje, nurodoma įtaka makroekonomikos rodikliams.

### 3. LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA

Atlikto tyrimo apie lankstų darbo organizavimą metodai ir darbo eiga pavaizduoti 7 paveikslėlyje.



7 pav. Tyrimo metodai ir atlikimo eiga

**Tyrimo objektas.** Lankstaus darbo organizavimas Finexis S.A. įmonėje.

**Tyrimo tikslas.** Nustatyti lankstaus darbo organizavimo taikomas formas įmonėje, nustatyti darbuotojų ir darbdavių pozicijų suderinamumą.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Pagrįsti ir parengti tyrimo metodiką, pristatyti įmonę;
2. Pateikti tyrimo rezultatus ir įvertinti lankstaus darbo suderinamumą tarp darbdavio ir darbuotojo pozicijų.

**Tyrimo problema.** Tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje vis dažniau ryškėja lankstaus darbo organizavimo formos, kurios savo ruožtu įtakoja darbo kokybės, produktyvumo aspektus, bei padeda suderinti šeimyninį gyvenimą darbuotojams.

**Tyrimo tipas.** Šiam tyrimui atlikti buvo pasirinktas *aprašomojo* tyrimo tipas. Jis naudojamas, kuomet reikia išsiaiškinti tam tikrų grupių charakteristikas arba elgesį tam tikroje visumoje. Tyrimo tikslas ir uždaviniai yra aiškiai apibrėžti, todėl būtent šis tipas yra tinkamiausias tyrimui atlikti.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodo duomenų rinkimo būdas – *apklausa*. Tai duomenų rinkimo metodas, kurio pagrindimas susietas su tiriamosios grupės asmenų atsakymais į pateiktus klausimus. Respondentams buvo pateikia uždari klausimai, su galimybe pasirinkti vieną iš konkrečių nurodytų atsakymo variantų, arba įvertinti kiekvieną teiginį atskirai 5 balų skalėje.

Teiginių vertinimui buvo naudojama 5 balų *Likerto* skalė:

- 1 – mažiausiai būdinga/mažiausiai svarbi/mažiausias
- 5 – būdingiausia/svarbiausia/didžiausias

Jos dėka sužinota, kiek svarbūs organizacijoje yra nurodyti kriterijai, teiginiai. Analizuojant šios skalės duomenis, buvo sumuojami visų respondentų atsakymai į teiginius ir skaičiuojamas vidurkis. Toks respondentų nuomonių vertinimo metodas leido nustatyti bendrą respondentų nuomonę apie tam tikrus teiginius ir nustatyti, kurie iš jų yra vertinami palankiau.

Taip pat respondentai turėjo atsakyti į klausimus, kurių atsakymo variantai buvo pateikti pagal Likerto skalę nurodant atitinkamo teiginio dažnumo pasireiškimą.

## 4. LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO TYRIMO REZULTATAI

### 4.1. Įmonės charakteristika

Finexis S.A. – 2010 m. Įkūrta įmonė, dirbanti finansų srityje, kurios veikla yra licensijuota pagal finansų reguliavimo institucijos nuostatas (pranc. Commission de Surveillance du Secteur Financier - CSSF). Įmonė savo veiklą vykdo: investicinių fondų kūrimu, jų administravimu, investicijų valdymu. Įmonės įstatinis kapitalas 2 250 000 €, tačiau ji valdo kelias dešimtis didesnes lėšas iš savo investuotojų, nuolat plečia savo veiklą ne tik Europoje, bet ir už jos ribų. Įmonės veikla orientuota į vakarų Europos finansines institucijas, valstybės reguliuojamas ir privačias įmones, fizinius investuotojus. Įmonės lojalūs klientai yra tokie gerai Lietuvoje žinomi bankai kaip SEB ir Swedbank, kurių sukauptų indėlių investavimu turime rūpintis mes.

Įmonės personalą sudaro darbuotojai iš skirtingų Europos šalių, kurie informaciją klientams gali suteikti daugiau nei 15 skirtingų kalbų. Dauguma darbuotojų savo gimtojoje šalyje arba vakarų Europoje įgijo patirties finansų srityje, kas yra labai naudinga plečiant savo veiklą tarptautiniu mastu.

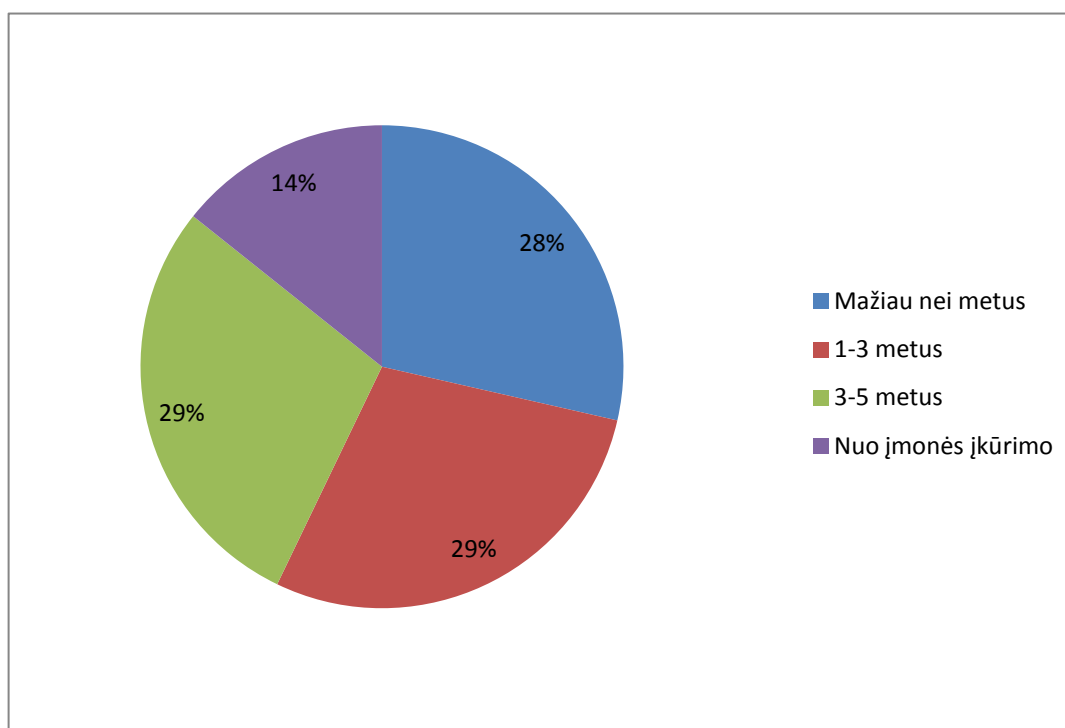
Šiuo metu įmonėje dirba 21 darbuotojas, vasaros pradžioje ketinama į darbą priimti dar 2 naujus darbuotojus, kurie užimtų: personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių vadovę (darbuotojų motyvacijai ir darbo kokybei gerinti) ir buhalterę (padėsiančią dirbti su finansinėmis užduotimis). Kaip pastebima įmonė nuolatos plečiasi – priima naujus darbuotojus – darbuotojas. Per paskutiniuosius metus personalą papildė 6 darbuotojai, iš kurių 4 yra moterys. Dėl tokių tendencijų, įmonė yra puikus pavyzdys analizuoti pagal lankstų darbo organizavimo aspektą, kadangi moterys yra labiau suinteresuotos rūpintis šeima, nei kad vyrai. Svarbu numatyti, ką apie tai mano tiek darbuotojai, tiek darbdaviai ir ar nėra numatoma rizika prarasti darbuotojus (darbuotojas) laikui bėgant.

## 4.2. Tyrimo rezultatų analizė ir pateikimas

### Anketinės apklausos rezultatai

Finexis S.A. – tai ganėtinai maža įmonė, todėl apklausti buvo visi joje dirbantys darbuotojai. Susisteminti tyrimo rezultatai leido nustatyti įmonės darbuotojų požiūrį į lankstų darbo organizavimą.

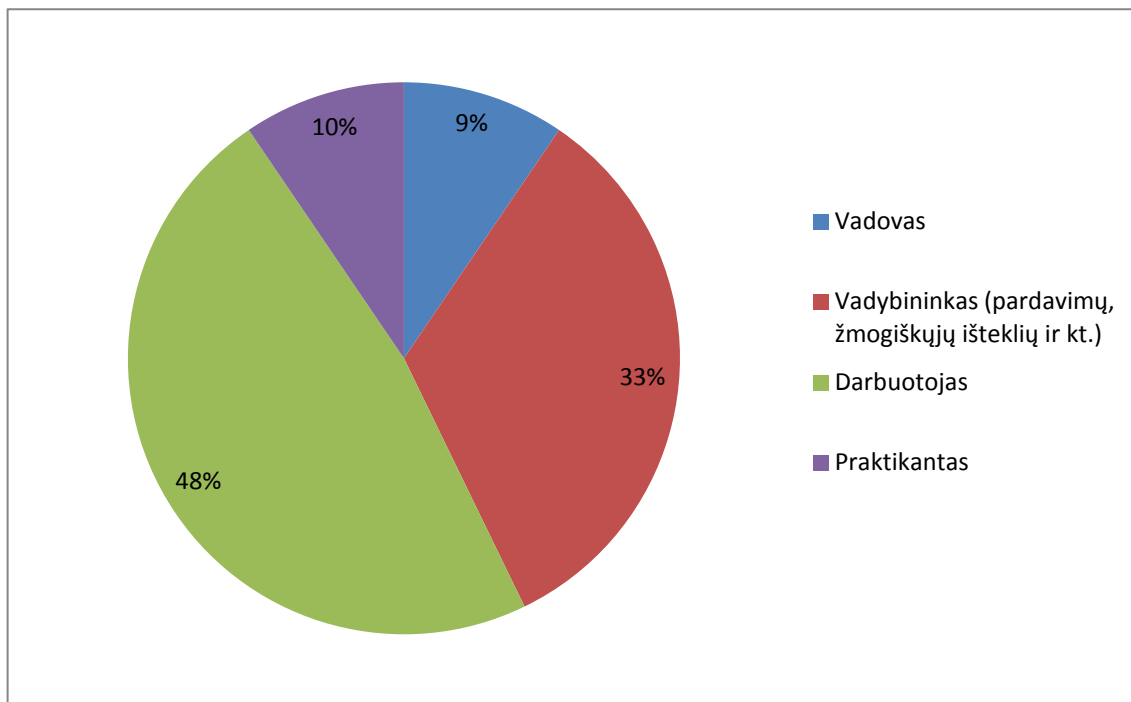
Pirmoje klausimyno dalyje, respondentams buvo užduodami klausimai apie jų darbo stažą ir darbo tipą įmonėje, bei demografiniai klausimai (amžius, lytis ir pan.). Iš gautų duomenų, pavyko nustatyti, kad įmonėje dirba tiek nuo įmonės įkūrimo, tiek nauji darbuotojai. Finexis S.A. personalą sudaro 14% darbuotojų, kurie įmonėje dirba nuo pat jos įkūrimo, 29% - daugiau nei trejus metus, 29% - daugiau nei vienerius metus ir 29% mažiau nei vienerius metus (8 paveikslėlis).



8 pav. Finexis SA darbuotojų darbo stažas įmonėje

Toks darbuotojų darbo stažo įmonėje išsidėstymas rodo, kad įmonė nuolat plečiasi ir priima naujus darbuotojus. Įmonė turi daugiau nei 70% darbuotojų, kurie jau kurį laiką joje dirba. Darbuotojų lojalumas – vienas iš pagrindinių įrodymų, kad vadovai sukuria palankias darbo sąlygas pavaldiniams ir šie neieško darbo alternatyvų kitose įmonėse.

Analizuojant Finexis S.A. darbo kolektyvą, pagal užimamas pareigas išskiriamos pagrindines 4 darbuotojų kategorijos: vadovai, vadybininkai (pardavimų, žmogiškųjų išteklių, klientų aptarnavimo, personalo ir t.t.), darbuotojai (buhalteriai, administratoriai, sekretorės, finansinių operacijų agentai ir pan) bei praktikantai, kurie atlieka darbo praktiką įmonėje pagal trišalį sutartį tarp įmonės, praktikanto ir jo universiteto.

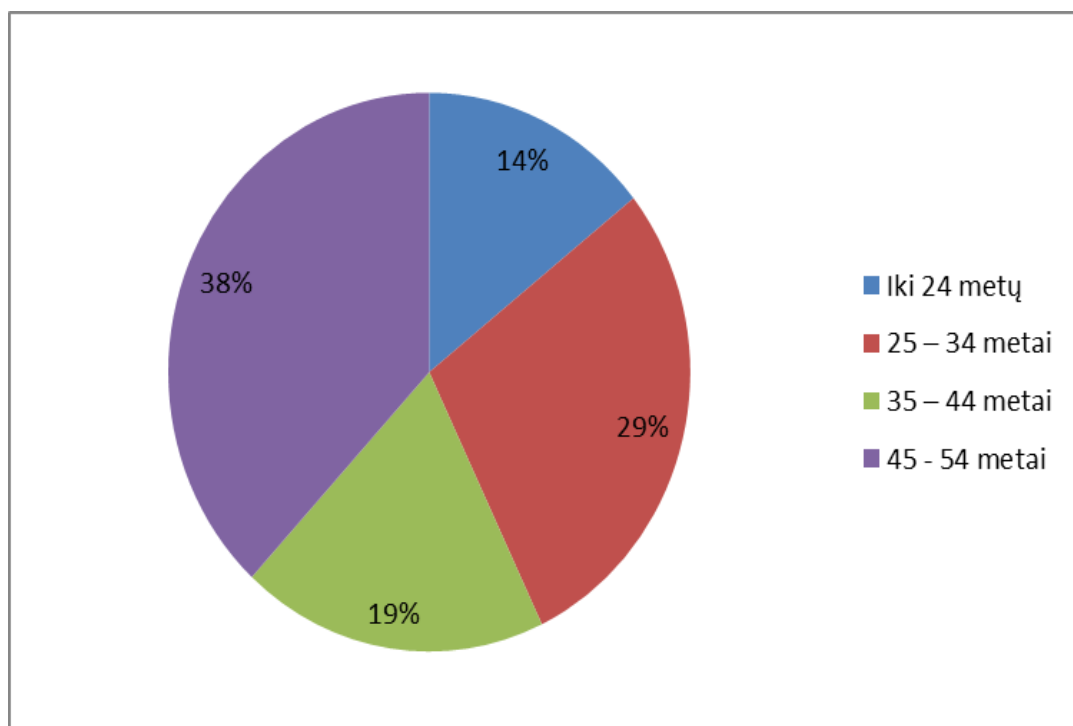


**9 pav. Darbuotojų sudėtis pagal užimamas pareigas**

9 paveiklėlyje nurodyta kaip visa visi darbuotojų tipai pasiskirstę visame įmonės personale. Vadovų kaip ir praktikantų yra 9 – 10%, vadybininkų – 33%, didžiausią dalį sudaro darbuotojai ir jie užima net 48% visu įmonėje dirbančių darbuotojų. Kadangi analizuojama įmonė nėra didelė, joje dirba tik 21 darbuotojas, tai nenuostabu, kad joje nėra daug vadovų, padalinių vadovų ar kitų pareigybių, kurios leistu turėti pavaldinių. Beveik pusė personalo sudaro darbuotojai, kurie dirba su: finansinėmis operacijomis, buhalterija, dokumentų tikrinimu, ataskaitų rengimu finansinėms institucijoms, įmonių veiklos apskaita ir t.t. Įmonės personalą taip pat sudaro vadybininkai, kurie atsakingi už pardavimus, komerciją, tarptautinius ryšius, klientų informavimą ir pan. Šie asmenys atsakingi už visas operacijas, atsakingi už visas operacijas, kurios susijusios su šia konkrečia veikla (skyriumi), bet kadangi įmonė yra ganėtinai maža, tai jie pavaldinių neturi.

Analizuojant visa įmonės personalą pagal demografinį kriterijų – lytį, nustatyta kad įmonės personalą sudaro 38% - vyrų ir 62% - moterų. Didžiąją dalį darbuotojų sudaro moterys, kadangi didžioji dalis vadovų ir vadybininkų yra vyrai, o moterys labiau koncentruojasi į mažiau vadybinių įgūdžių reikalaujančius darbus.

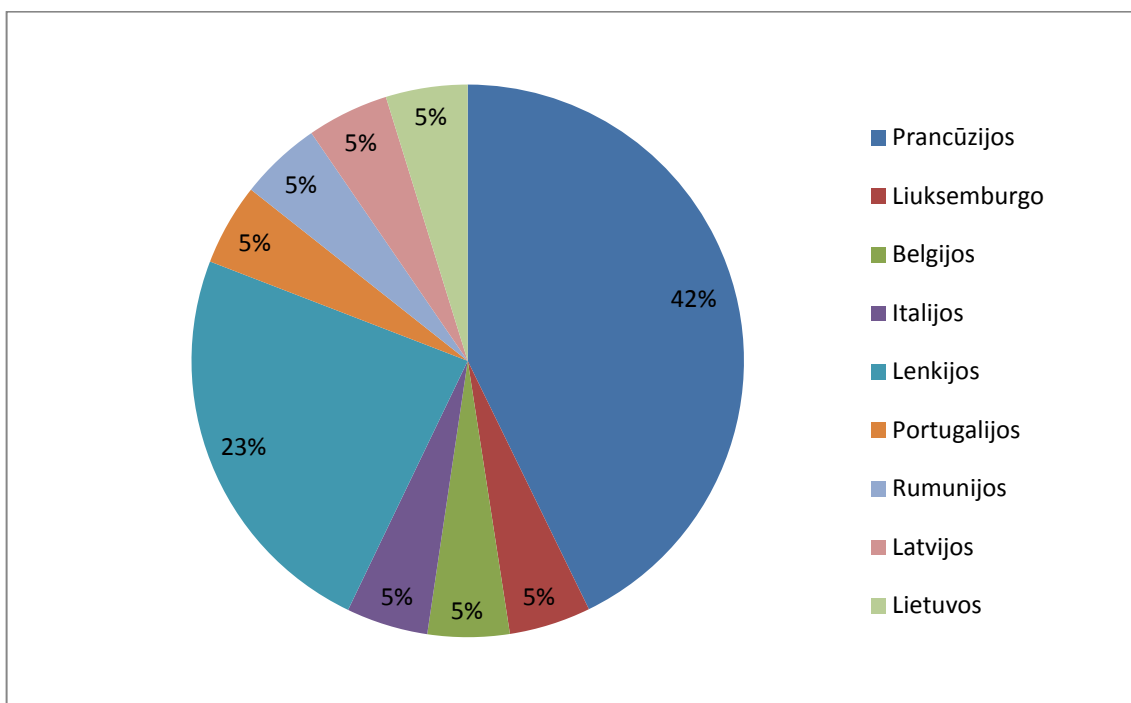
Vertinant personalą pagal kitą demografinį kriterijų – amžių, nustatyta kad visą personalą sudaro asmenys, kurių amžius nuo 22 iki 53m. Personalą sudaro ganėtinai jauni asmenys, kurie dar neturi susikūrę savo šeimos arba turi mažamečius vaikus, išimty – keli darbuotojai, kurie turi jau suaugusius vaikus ir problemų su darbo ir šeimos balanso derinimu neturi. Iš klausimyno nustatyta, kad net 14% dirbančiųjų turi 24m. ar mažiau. Tai reiškia, kad žmonės ką tik pradėjo darbinę karjerą ir tikriausiai tai jų pirmoji darbovietė po universiteto baigimo. Antroji grupė, asmenys kurių amžiaus grupė tarp 25 ir 34 metų, kurią sudaro 29% visų darbuotojų. Šie jauni asmenys susikoncentravę į karjerą arba pradeda kurti šeimas ir susilaukia vaikų. Trečioji grupė – asmenys tarp 35-44 m., kurie sudaro 19% visų įmonės darbuotojų. Tokio amžiaus žmonės, priešingai nei Lietuvoje, dažniausiai turi neseniai susikūrę šeimas ir jų atžalos vis dar yra ikimokyklinio arba mokyklinio amžiaus. Paskutinio amžiaus kategorija (45-55metai) į kurią net 38% visų įmonės darbuotojų. (į kurią net 38 procentai visu įmonės darbuotoju. Iš pirmo požiūrio, tai ganėtinai palankus rodiklis įmonei, kadangi tokio amžiaus asmenys jau turi suaugusius arba savimi sugebančius pasirūpinti vaikus, kurie nereikalauja nuolatinės priežiūros. Tačiau taip nėra, kadangi didžiąją dalį darbuotojų patenkančių į šią asmenų grupę yra vyrai, tuo tarpu moterys, kurios taip pat patenka į šią amžiaus grupę, turi vaikus kurių amžius yra tarp 7-15 metų. Tokio amžiaus atžalos dar negali pačios savarankiškai pasirūpinti savimi ir jiems reikalinga nenutraukiama priežiūra ligos ar kitu atveju. Nors įmonės personalą sudaro tiek jauni asmenys, tiek vidurio amžiaus, tačiau didžioji jų dalis turi įsipareigojimus šeimai ir atžaloms, kas gali atitraukti jų dėmesį nuo darbo ir sukelti sunkumų siekiant suderinti darbo ir šeimos poreikių balansą.



**10 pav. Darbuotojų amžius**

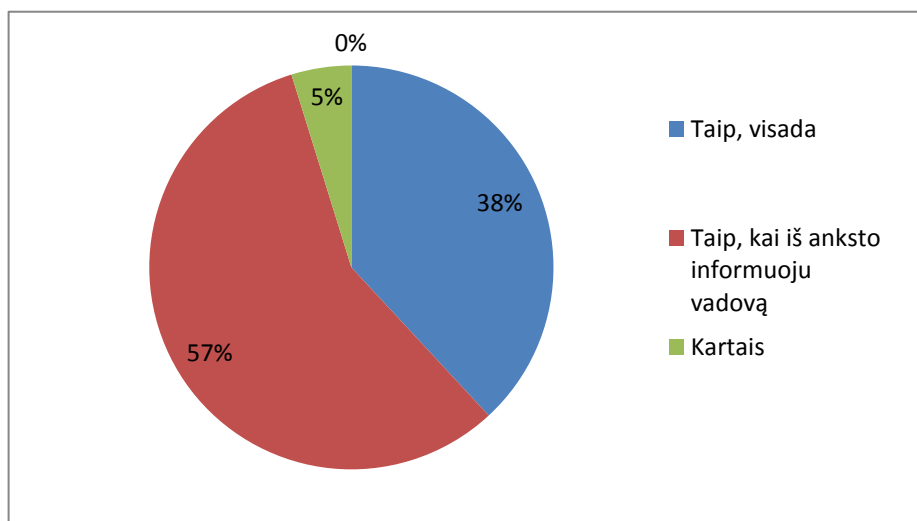
Ketvirtame paveikslėlyje pateikta darbuotojų sudėtis, pagal jų tautybę. Visa personalą sudaro devynių tautybių asmenys, daugiausiai net 42% - prancūzai ir 23% lenku. Taip pat įmonėje dirba žmonės iš Liuksemburgo, Belgijos, Italijos, Portugalijos, Rumunijos, Latvijos bei Lietuvos. Toks įmonės personalo tarptautiškumas leidžia geriau įvertinti žmonių dabartinę ir ankstesnę darbo patirtį, numatyti skirtumus ir privalumus dabartinio lankstaus įmonės darbo laiko organizavimo, lyginant su kitomis darbovietėmis.





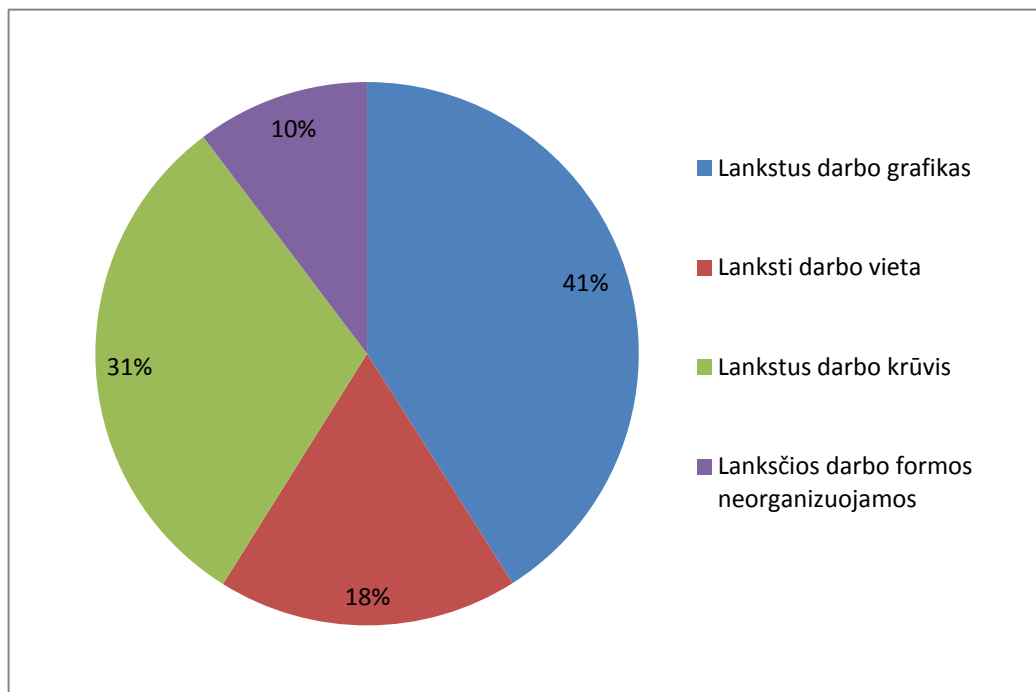
**11 pav. Darbuotojų pilietybė**

Analizuojant įmonę, pagal lankstų darbo organizavimą pirma buvo ulduodamas klausimas ar šioje įmonėje yra organizuojamas lankstus darbas ir teigiamai atsake net 81% darbuotojų, tačiau neigiamai atsake 19% darbuotojų.



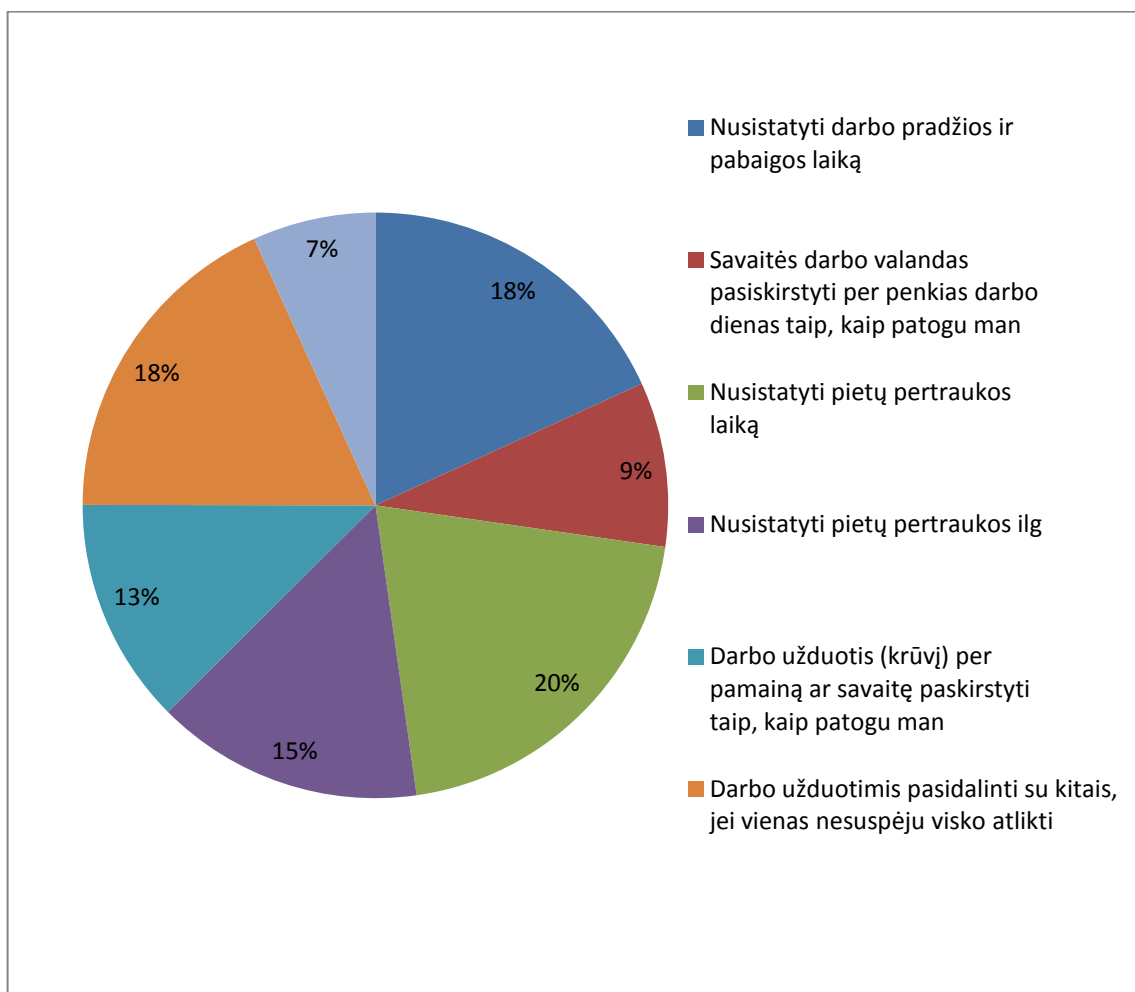
**12 pav. Lankstesnių darbo sąlygų, esant būtinybei, sukūrimo vertinimas**

12 paveikslėlyje nurodyta kaip darbuotojai vertina galimybes susikurti lankstesnes darbo sąlygas, esant būtinybei. Nei vienas iš respondentų į šį klausimą neatsakė neigiamai, 38% sutiko kad visada esant būtinybei gali susidaryti lankstesnes darbo sąlygas, 57% - tik tuo atveju, kai iš anksto informuoja vadovą, 5% - kartais. Kitas klausimas atskleidė darbuotojų požiūrį į esamą darbo organizavimą įmonėje, kuriuo pilnai patenkinti yra 67% ir iš dalies patenkinti 33%. Neigiamai į šį klausimą neatsakė nei vienas įmonės darbuotojas, kas įrodo kad darbo organizavimu žmonės yra patenkinti, tačiau vis tiek yra sričių, kurias reikėtų tobulinti, norint gauti 100% teigiamų įvertinimų iš darbuotojų pozicijos.



**13 pav. Finexis S.A. lanksčios darbo organizavimo formos**

Kaip žinome iš teorinės dalies, lankstaus darbo organizavimo formos gali būti skirstomos pagal: laiką, krivį ir darbo vietą. Respondentai Finexis S.A. darbo organizavimą įvertino taip : 41% sutinka, kad įmonė siūlo lankstus darbo grafikus, 18% - kad įmonė siūlo lanksčią darbo vietą, 31% - kad darbo krivį galima pasiskirstyti, kaip patogų darbuotojui ir 10% mano, kad lanksčios darbo formos įmonėje yra neorganizuojamos.



**14 pav. Darbuotojų vertinimas renkantis lanksčias darbo organizavimo sąlygas**

Tiksliau nustatyti kokias konkrečias lankstaus darbo organizavimo funkcijas gali pasirinkti darbuotojai, sudarytas 14 paveikslėlis, kuris nurodo kiek procentų ir kokias funkcijas darbuotojai gali pasirinkti dirbdami šioje įmonėje. Iš pateiktų duomenų matyti, kad darbuotojai gali laisvai rinktis darbo pradžios ir pabaigos laiką, pietų pertraukos laiką ir ilgį, darbo krūvį. Mažiau darbuotojų gali rinktis jiems palankesnę darbo vietą, kadangi dirbti namuose gali tik keli šios įmonės darbuotojai, kurie yra sudarę oficialias sutartis su darbovieta ir nurodę tokias darbo sąlygas sutartyje.

## Darbuotojų darbo sąlygų vertinimas

Teiginys	1	2	3	4	5
Mane tenkina mano darbo valandos	14%	0%	24%	0%	62%
Niekuomet "nepersidirbu"	33%	5%	29%	0%	33%
Niekuomet nereikia dirbti viršvalandžių	29%	5%	33%	0%	33%
Visuomet turiu užtektinai darbo	0%	0%	5%	0%	95.0%
Esant būtinybei galiu iš darbo išeiti anksčiau	0%	0%	5%	0%	95.0%

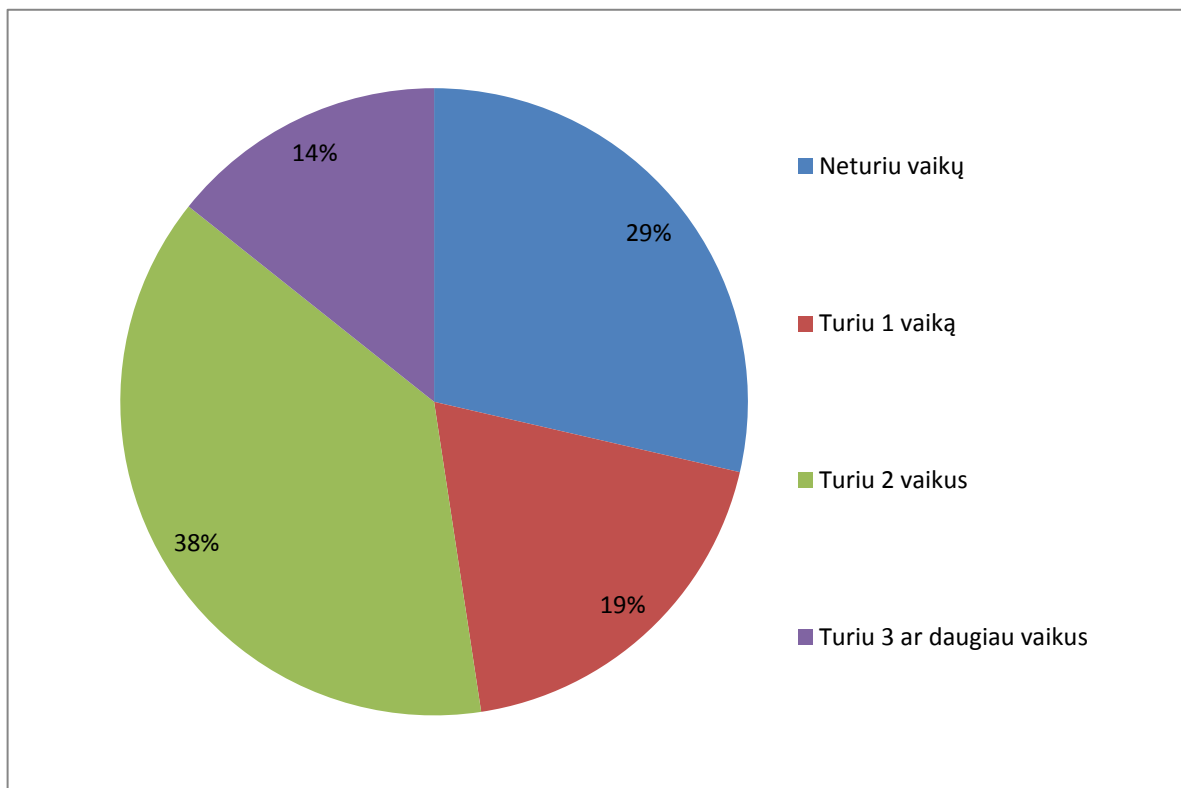
Iš 5 lentelės pateiktų duomenų įmanoma nustatyti darbuotojų savijautą darbe ir požiūrį į jiems organizuojamą darbą ir sąlygas. Kiekvienas darbuotojas turėjo įvertinti kiekvieną pateiktą teiginį nuo 1 iki 5 skalėje, kai 1 reiškia visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Iš šios lentelės matyti, kad darbo valandos tenkina 62% darbuotojų, tuo tarpu 14% yra nepatenkinti darbo valandomis ir 24% nei patenkinti, nei nepatenkinti. Iš kito teiginio nustatyta, kad daug darbuotojų turi per didelį darbo krūvį ir darbo metu "persidirba", tačiau ne visi. Tiek pat procentu darbuotojų sutinka, kad darbo krūvis nėra per didelis, bet trečdalis jų kaip ir neišreiškia nuomonės nei į teigiamą, nei į neigiamą pusę. Su teiginiu apie viršvalandžius respondentų atsakymai pasiskirstė identišškai kaip ir ankstesniame klausime. Analizuojant darbo krūvį taip pat svarbu nustatyti, kad net 95% darbuotojų teigia, kad visuomet turi darbo ir darbo metu nereikia ieškoti ir galvoti ką daryti. Taip pat, tiek pat net 95% darbuotojų sutinka, kad iš darbo gali išeiti kad ir anksčiau esant būtinybei.

## Lankstaus darbo organizavimo vertinimas iš darbuotojų pozicijų

Teiginys	1	2	3	4	5
Daugiau darbų atlieku, laisvai renkantis darbo laiką	33%	5%	19%	0%	43%
Kūrybiškiau dirbu, laisvai renkantis darbo laiką	19%	10%	38%	0%	33%
Laisviau pasirenkant darbo laiką, rečiau vėluoju į darbą	19%	0%	10%	0%	71%
Lengviau planuoti darbus, kai darbo laikas laisvai pasirenkamas	5%	5%	19%	0%	71%
Patogiau kai darbą galima atlikti ir būnant namuose	20%	5%	5%	0%	70%
Patogiau, kai galima darbus pasiskirstyti pamainos, savaitės bėgyje	14 %	5%	10%	0%	71%
Laisvai renkantis darbo laiką, daugiau laiko galima skirti pomėgiams	33%	5%	19%	0%	43%
Patogiau auginti vaiką, kai galima pasirinkti darbo dienos pradžios ir pabaigos laiką	0%	0%	5%	0%	95%
Patogiau derinti darbą ir studijas, kai galima rinktis darbo dienos pradžią ir pabaigą	0%	0%	5%	0%	95%
Patogiau, kai galima darbo krūvį rinktis pagal tos dienos fiziologinę ir emocinę savijautą	0%	0%	0%	0%	100.0%

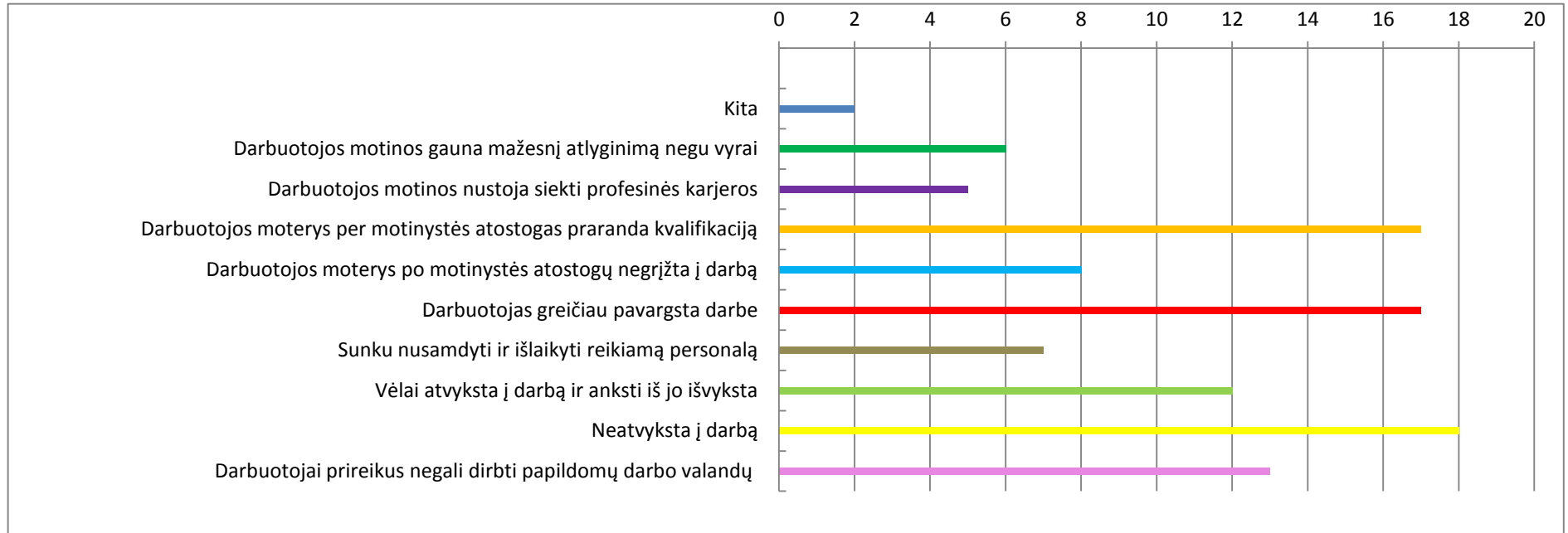
6 lentelėje pateikta informacija leidžia geriau nustatyti darbuotojų požiūrį ir savijautą organizuojant lankstų darbą. Įvertinti teiginiai padėjo nustatyti, ką darbuotojai mano apie lankstų darbo organizavimą bendrąja prasme ir ar jis gali padėti užtikrinti geresnę darbuotojų savijautą darbe bei padėti suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu. Visi darbuotojai sutiko, kad patogiau kai galima darbo krūvį ar valandas derinti su tuo momentu turima psichologine ir fiziologine būseną. 95% respondentų atsakė, kad patogiau rūpintis vaikais ar derinti studijas su darbu, kai galima rinktis darbo pradžios ir pabaigos laiką. 70 % ir daugiau respondentų atsakė, kad pasirenkant darbo pradžios ir pabaigos laiką mažiau vėluojama į

darbą, leidžia patogiau planuoti darbus, patogiau jaučiasi kai darbus gali atlikti ir esat namuose, kai turi galimybę paskirstyti darbus savaitės ar dienos bėgyje. Respondentų nuomone išsiskyrė ties teiginiais, kad laisvai renkantis laiką galima atlikti daugiau darbų ir kūrybiškiau dirbama. Respondentų atsakymai pasiskirstę maždaug tolygiai. Trečdalis pilnai sutiko, trečdalis nesutiko, trečdalis liko be nuomones.



**15 pav. Darbuotojų turimų vaikų skaičius**

Į klausimą ar turite vaikų net 70% darbuotojų atsakė teigiamai, ir tik 29% procentai atsakė neigiamai. 19% dirbančiųjų turi 1 vaiką, 38% - 2 vaikus, 14% - 3 arba daugiau vaikų. Dauguma darbuotojų turi vaikų, kadangi personalas yra ganėtinai jauno amžiaus, todėl labiausiai tikėtina, kad jų vaikai yra mažamečiai arba paaugliai, kuriems būtina nuolatinė priežiūra. Todėl i kitą klausimą, ar kada nors buvo susidūrė su sunkumais auginant vaikus, iš visų turinčiųjų vaikus net 87% atsakė teigiamai ir tik 13% turinčiųjų vaikus įstengė be rūpesčių suderinti darbą ir šeimyninį gyvenimą.



**16 pav. Problemų darbe vertinimas, siekiant suderinti darbo ir šeimos interesus**

Svarbu tampa įvertinti su kokiomis esminėmis problemomis susiduria dirbantieji, siekdami suderinti darbą ir šeimos interesus. Atsižvelgiant į ankstesnius tyrimo rezultatus, nurodančius kad didžiąją dali darbuotojų sudaro moterys ir patenka į amžiaus grupę, kurioje yra didžiausią tikimybę sukurti šeimą arba būti ją neseniai sukūrus ir turėti mažamečius vaikus ar vaikus iki paauglystės, kurie vis dar reikalauja nenutraukiamos priežiūros. Didžiausiomis problemomis buvo įvardintos daugiau nei 16 darbuotojų iš 21 yra šios: neatvykimas į darbą, didesnis nuovargis darbo metu bei svarbi problema minima, kad moterys per motinystės atostogas praranda kvalifikaciją. Nutraukus darbą keliatam mėnesių ar ilgesniam laiko tarpui, prarandami įgūdžiai, pasimiršta reikiama informacija susijusi su darbu, darbo operacijomis. Dėl šios priežasties darbuotojoms moterims sukuriama sąlyga kuo įmanoma greičiau grįžti į darbo vietą dirbti pagal nepilna etatą arba lanksčias darbo valandas arba darbus atlikti namuose. Tokios sąlygos padeda suderinti šeimyninį gyvenimą bei darbą ir užtikrina darbuotojų nuolatinį tobulėjimą ir įgūdžių ugdymą.

Kitos svarbios problemos, kurios turi įtakos darbui, daugiau nei 50% dirbančiųjų buvo įvardintos tokios, kaip negalėjimas dirbti papildomų valandų ar atlikti papildomų darbų esant būtinybei ir vėlus atvykimas, bei ankstus darbo vietos palikimas. Apibendrinat šias dvi problemas, galima teigti kad darbuotojai turintys šeimyninių problemų negali susikoncentruoti į darbą ir dalį darbui skirto laiko ar jėgų, skiria šeimyninių problemų sprendimui.

Kitos problemos, mažiau svarbios, buvo įvardintos tokios:

- *Moterys darbuotojos gauna mažesnę darbo užmokestį, lyginant su tokios pačios kvalifikacijos vyrais.* To pasekoje, daug moterų tiesiog nustoja siekti karjeros galimybių, kadangi darbo pagrindinė funkcija – pajamų šaltinis. Siekiant suderinti šeimyninį gyvenimą ir darbą, vienam iš tėvų tenka atsisakyti darbo, dažniausiai moterims, kadangi joms sunku konkuruoti su vyrais pajamų lygio aspektu.
- *Darbuotojos motinos, nustoja siekti karjeros.* Tam įtakos turi pasikeitę prioritetai (šeima tampa svarbesnė), bei negalėjimas darbe gauti tinkamų darbo sąlygų, kad galėtų suderinti tiek šeimyninius tiek su darbu susijusius rūpesčius.
- *Darbuotojos motinos po motinystės atostogų negrįžta į darbą.* Praradusios dalį kvalifikacijos ir pripratusi prie šeimyninio gyvenimo, moteris sunkiai pasiryžta vėl grįžti į darbą ir prisitaikyti prie naujos aplinkos.
- *Sunku nusamdyti ir išlaikyti reikiamą personalą.* Šis aspektas labiau aktualus tampa organizacijoms ir jų vadovams, kurie turi organizuoti pavaldiniu darbą ir užtikrinti nenutraukiamą darbą. Atsižvelgiant į darbo reikalavimus ir darbuotojų šeimyninį situaciją sunku numatyti jų prioritetus ir galimybes derinti šiuos du aspektus.



## Dabartinių ir ankstesnių darbo vietos sąlygų vertinimas

	Ankstesniame darbe	Dabartiniame darbe	Ankstesniame ir dabartiniame darbe	Nei viename darbe
Netinkamas darbo organizavimas	14%	0%	0%	86%
Prastas darbuotojų laisvalaikio ir atostogų organizavimas	19%	5%	28%	48%
Nelankstus darbo grafikas	65%	0%	0%	35%
Vadovas neatsižvelgia į darbuotojo šeimos problemas	29%	0%	0%	71%
Sunku suderinti darbą su šeimos interesais	58%	0%	29%	13%
Didelis darbo krūvis	19%	0%	67%	14%
Mažai dėmesio skiriama kvalifikacijos kėlimui	24%	0%	5%	71%
Menkos karjeros galimybės	33%	0%	5%	62%

Finexis S.A. be abejonės savo darbuotojams siūlo lanksčias darbo organizavimo sąlygas, todėl svarbu tampa palyginti ankstesnę darbuotojų patirtį su dabartine ir nustatyti ar tokios darbo organizavimo sąlygos yra naudingos. Respondentai turėjo kiekvieną teiginį įvertinti ir pasirinkti ar su šia problema susidūrė: ankstesniame darbe, dabartiniame darbe, ankstesniame ir dabartiniame darbe ir nei viename darbe. 86% procentai darbuotojų abiejuose darbuose palankiai įvertino darbo organizavimą, tuo tarpu 14% mano, kad darbo organizavimas nebuvo tinkamas jų ankstesniame darbe. Nei vienas iš respondentų neįvertino nepalankiai darbo organizavimo įmonėje, kurioje šiuo metu dirba – Finexis S.A. Tačiau į teiginį apie atostogų ir laisvų dienų organizavimą atsakė, tik apie 50% darbuotojų palankiai, 33% nepalankiai vertina darbuotojų atostogų organizavimą dabartinėje įmonėje, tuo tarpu ankstesnėje darbovietėje atostogų organizavimu buvo nepatenkinti net 47% respondentų. Darbuotojai nepalankiai vertina atostogų organizavimą dabartinėje įmonėje dėl to, kad įmonė yra ganėtinai mažai ir atsižvelgiant,

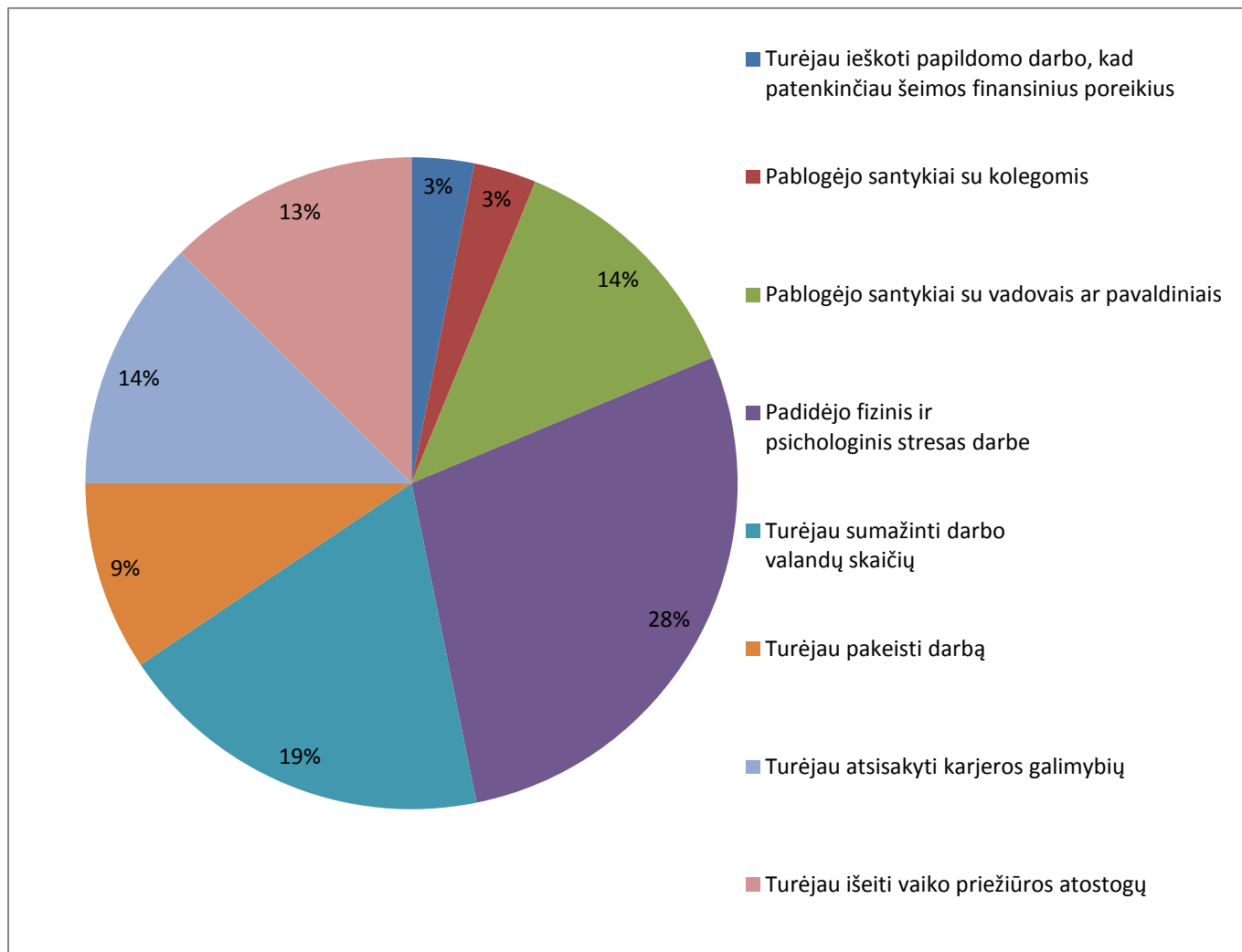
kad darbo turi visi daug, sunku išleisti atostogų du žmones iš to paties skyriaus vienu metu, kadangi nebus kam atlikti darbų. Dėl šios priežasties, kyla nemalonumų ir kai kurie iš darbuotojų jaučiasi nepatenkinti atostogų organizavimu, vien dėl to, kad negalėjo jų gauti tuo metu, kada norėjo. Į teiginį apie lankstų darbo grafiko organizavimą nepalankiai buvusią darbo vietą įvertino net 65% darbuotojų, o abi darbovietės tiek dabartine, tiek ankstesne palankiai įvertino 35%. Tai nurodo, kad vis dar dauguma įmonių orientuojasi į standartinį 8 valandų darbo dienos grafiką, kas nesuteikia jokio lankstumo ir laisvės darbuotojams organizuoti jų darbo ir asmeninę laiką.

Punktą ar vadovas atsižvelgia į asmenines darbuotojo problemas teigiamai įvertino daugiau nei 70% darbuotojų ir nurodė, kad nekilo su tuo problemų tiek dabartiniame, tiek ankstesniame darbe. Nepalankiai savo buvusias darbovietes šiuo atžvilgiu įvertino beveik 30% darbuotojų. Analizuojant dabartinę darbuotojų padėtį bei šeimos ir darbo balanso derinimą nustatyta, kad tik 13% iš visų darbuotojų neturėjo problemų, tuo tarpu ankstesnėje darbovietėje sunkumų turėjo 87% darbuotojų, dabartiniame darbe derinant darbą su šeimos interesais sunkumų turi 28% darbuotojų. Tokie duomenys nurodo, kad lankstus darbo organizavimas gali padėti darbuotojams sumažinti rūpesčius, kurie kyla dėl darbo ir šeimos interesų, tačiau pilnai šios problemos neišsprendžia, kadangi jokia darbovietė negali sukurti tokių darbo sąlygų, kurios be išimčių tenkintų visus darbuotojus ir numatytų jų galimas šeimynines problemas.

Finexis S.A. darbuotojai teiginį apie darbo krūvį, įvertino ganėtinai nepalankiai. Tik 14% dirbančiųjų yra patenkinti darbo krūviu tiek dabartinėje, tiek ankstesnėje darbo vietoje. Finexis S.A. darbo krūvis yra per didelis 67% darbuotojų, tačiau ankstesnėje darbovietėje net 86% darbuotojų buvo per didelis darbo krūvis. Darbo krūvis ir apimtis, kurią turi atlikti darbuotojai yra ganėtinai didelės apimties, tačiau vertinant kiekvieną darbovietę, visur darbo yra daug ir darbo krūvis yra didelis. Lyginant pokyčius tarp ankstesnės ir dabartinės darbo vietos, matomos teigiamos tendencijos, kad daugiau darbuotojų yra patenkinti tokiu darbo organizavimu ir kad lankstesnės darbo sąlygos gali padėti darbuotojams pasiskirstyti darbus, taip kaip palankiau jiems.

Paskutiniai du teiginiai siejami su kvalifikacijos kėlimu ir karjeros galimybėmis įmonėje. Vienas iš svarbiausių darbuotojų motyvacijos aspektu yra – nuolatinis tobulėjimas profesinėje srityje ir karjeros galimybės. Apklaustųjų atsakymai leido sudaryti tokius rezultatus : 71% turėjo galimybes tobulinti žinias ir kelti kvalifikaciją darbo vietoje vertinant tiek ankstesnę, tiek dabartinę darbo vietą, 29% - to neturėjo ankstesnėje darbo pozicijoje ir 5% to neturi dabartinėje darbo vietoje. Analizuojant karjeros aspektą, 62%

turėjo ir turi galimybes kilti karjeros laiptais abiejuose analizuojamose darbovietėse, 38% - to neturėjo ankstesnėje darbo vietoje, 5% darbuotojų to neturi dabartinėje darbo vietoje.



**17 pav. Dėl šeimyninių sunkumų iškilusios problemos darbe**

Kadangi daug dirbančiųjų susidūrė su problemomis darbe siekiant suderinti darbą ir šeimos interesus, svarbu išsiaiškinti su kokiomis problemomis jie susidūrė. Didžioji dalis net 28% nurodė, kad labai padidėjo psichologinis ir fizinis stresas darbe, 19% nurodė kad turėjo sumažinti darbo valandų skaičių, nes nepavyko suderinti darbo su šeimos interesais ir net 35% turėjo nutraukti darbą atsisakant darbo, karjeros galimybių ar išeinant tėvystės atostogų. 3% nurodė, kad pagausėjus seimai pristigo

finansinių išteklių, todėl buvo priversti ieškoti papildomo darbo, tam kad pilnai patenkintų šeimos fiziologinius poreikius. 15% nurodė, kad šeimos pagausėjimas pablogino jų santykius su kolegomis ar vadovais, kadangi teko daugiau laiko skirti šeimos poreikiams, kas nemalonu buvo vadovams, kadangi jie trokšta, kad darbuotojas be jokių išimčių atliktų visus jam priskirtus darbus.

Kitas klausimas, nurodo Finexis S.A. darbuotojų santykius su vadovais ir kaip jie vertina jų asmenines problemas. 28.6% respondentų atsakė, kad vadovai visuomet atsižvelgia į jų asmenines problemas, 47.6% - atsakė, kad kartais ir 23.8% nurodė, kad su tuo dar nėra susidūrę. Klausimas turėjo ir neigiama atsakymo variantą, tačiau nei vienas iš darbuotojų neatsakė neigiamai. Tai leidžia daryti išvadą, kad vadovai rūpinasi savo darbuotojais ne vien iš objektyvios pusės, bet atsižvelgia ir subjektyviąją pusę. Geri tarpasmeniniai santykiai tarp darbuotojų ir darbdavių sukuria geresnę darbo aplinką ir atmosferą darbe, kas leidžia darbuotojams darbo vietoje jaustis laisvai ir nebijoti sulaukti kritikos iš vadovų.

## Darbdavių interviu rezultatai

Klausimas	1 vadovas	2 vadovas	Rezultatas
Ar siūlote darbuotojams lanksčias darbo sąlygas?	Darbas organizuojamas pagal standartinę grafiką, tačiau nėra griežtų apribojimų jei darbuotojas nusprendžia atvykti į darbą ar išvykti iš darbo anksčiau/vėliau. Tačiau priimtinas vėlavimas“ i darbą neturėtų būti ilgesnis kaip 30 min. Esant problemoms, nenumatytiems reikalams, reikalaujama kad darbuotojas informuotu vadovą telefonu ar iš anksto praeitą darbo dieną ar anksčiau.	Lankstus organizavimas gali būti toks, koks neturėtų įtakos darbo kokybei ir dirbtam laikui. Darbuotojas privalo būti darbe pagrindines darbo valandas ir atlikti visas numatytas funkcijas, nebent iškiltų problemų su jo sveikata tai gali nepasirodyti darbe.	Įmonėje organizuojamos lanksčios darbo sąlygos, šiuo atveju labiau akcentuojamos kaip lankstus darbo grafikas.
Kokias lankstaus darbo organizavimo formas taikote (grafikas, vieta, krūvis)?	Darbo grafikas jau apibūdintas, tačiau keletas darbuotojų, kurie dirba ne pilnu etatu, gali pasirinkti dienas kuriomis dirbti, kuriomis – ne. Svarbu savaitės bėgyje būti darbe visas priklausančias valandas. Pageidaujama, kad darbuotojai būtų biure, nes didelė rizika patikėti darbuotojams prieiga prie įmonės duomenų už biuro ribų. Konfidencialumas labai svarbus, todėl tik keli iš darbuotojų gali darbus atlikti būnant namuose. Kiekvienas darbas turi būti	Priklausomai nuo pareigybes, darbo užduočių, darbo stažo įmonėje. Vieniems iš darbuotojų taikomos tokios formos, kitiems – ne. Darbo grafikas standartinis – 8 darbo valandos, vieta – biuras, krūvis – visi darbai turi būti atlikti. Keliems darbuotojams nereikalaujama būti biure visą laiką, gali darbus atlikti namuose.	Įmonėje taikomos visos išvardintos lankstaus darbo organizavimo formos, tačiau ne visiems darbuotojams.

	<p>atliktas iki tam skirto laiko (angl. deadline), todėl svarbu kad viskas būtų atlikta laiku, nesvarbu kaip jis nuspręs organizuotis savo dienos darbo laiką. Svarbiausia, kad darbas būtų atliktas, jis būtų kokybiškas ir atliktas laiku.</p>		
<p>Kokios teigiamos/neigiamos lankstaus darbo organizavimo pusės?</p>	<p>Darbuotojai nejaučia spaudimo ir darbo vietoje jaučiasi gerai, darbingi, motyvuoti. 20 m. kaip vadovo patirtis leido įsitikinti, kad ne visomis dienomis darbuotojai būna tokie pat darbingi ir neverta jų dėl to teisti ir kritikuoti. Jei vieną dieną darbų atliko mažiau, kita dieną atliks daugiau. Svarbu darbo kokybė visumoje, o ne vertinant konkrečią darbo dieną. Nepriimtina, kad darbuotojai turi darbus atlikti namuose, bet tai vienintelė galimybė išlaikyti darbo vietoje kokybiškai dirbantį darbuotoją. Darbui didelę įtaką daro šeimyninė padėtis, todėl jei darbuotojas sutinka dirbti iš namų, tai mums yra priimtina. Tačiau tokios sąlygos siūlomas ne visiems, tik išimtiniais atvejais. Kartais nutinka, kad darbuotojai turi per daug laisvės“ ir laiku neatlieka visų darbų ar juos</p>	<p>Darbuotojai jaučiasi darbo vietoje laisvai, motyvacija darbui išlieka didelė, kadangi nejaučia spaudimo. Sunku kontroliuoti darbuotojus, jei jie nėra biure. Ne visada užduotis pavyksta paaiškinti nuotoliniu būdu, padidėja klaidų skaičius.</p>	<p>Lanksčios darbo organizavimo formos padeda sukurti geresnę atmosferą darbo vietoje, darbuotojai labiau motyvuoti, galimybė išlaikyti gerai dirbančius darbuotojus, tačiau tai reikalauja didesnės kontrolės, nes klaidų pasitaiko dažniau.</p>

	<p>atlieka atmetinai. Svarbiausia užtikrinti pakankamą kontrolę ir užbėgti tam už akių“, kad ateityje nekiltų problemų.</p> <p>Darbuotojai savo noru pasilieka darbe net ir po darbo valandų, visada yra gerai nusiteikę, motyvuoti darbui.</p>		
<p>Ar dažnai darbuotojai susiduria su problemomis derindami asmeninį gyvenimą ir darbą?</p>	<p>Beveik visi įmonėje dirbantys darbuotojai turi šeimas, todėl problemos derinant darbą ir asmeninį gyvenimą yra kasdienybė. Dažniausiai išskylančios problemos – tai problemos su sveikata arba su vaikų priežiūra. Tačiau darbuotojai, taip pat yra žmonės, todėl normalu, kad jie turi problemų. Stengiamės nuolatos į jas atsižvelgti ir savo darbuotojų nepaversti "darbo mašinomis“, nors labai svarbu yra, kad visi darbai būtų atlikti laiku. Jei darbuotojas turi anksčiau išeiti iš darbo viena diena, bet kita diena gali dirbti ilgiau – tai nesukelia jokių problemų. Žinoma turi informuoti vadovai.</p>	<p>Kartais darbuotojai, ypač moterys, prašo laisvu dienų ar anksčiau išvykti iš darbo, nes kyla problemų su jų vaikais.</p>	<p>Taip, tai nuolatinis reiškinys, kadangi darbuotojai turi derinti darbą ir auginti vaikus, kas retkarčiais nėra suderinama, dažniausiai laiko atžvilgiu.</p>
<p>Ar lanksčios darbo organizavimo formos įtrauktos į darbuotojo</p>	<p>Priklauso nuo darbuotojo ir jo darbo. Jei dirba ne pilnu etatu, arba darbus atlieka namuose, tai</p>	<p>Tik tu, kurie gali dirbti iš namu arba dirba nepilnu etatu. Kitu</p>	<p>Lankstaus darbo grafiko ir vietos formos,</p>

darbo sutartį?	privaloma įrašyti į jo darbo sutartį. Nors ir pasitikime savo pavaldiniais, tačiau jie turi pasirašyti konfidencialumo sutartis, kad negali platinti konfidencialios įmonės informacijos, kitaip bus baudžiami įstatymu nustatyta tvarka. Jei darbuotojas dirba ne pilnu etatu, tai turi būti nurodyta jo darbo sutartyje, nes tai tiesiogiai priklauso nuo įmonės išlaidų jo darbo užmokesčiui ir mokesčiams valstybinėms institucijoms. Jei darbuotojas dirba pilnu etatu, jo darbo sutartyje nenurodyta, kad būtent 9.00 turi būti biure ir negali ne minutes vėluoti ir nenurodytos instrukcijos, ką ir koku metu turi atlikti darbo vietoje.	atveju – ne.	turi būti įtrauktos į darbo sutartį.
----------------	---	--------------	--------------------------------------

Atliktas interviu su įmonėje dirbančiais vadovais, nustatytos jų pozicijos lankstaus darbo organizavimo srityje ir kokias sąlygas jie gali pasiūlyti savo darbuotojams. Nustatyta buvo, kad vadovai teigiamai vertina lanksčias darbo organizavimo formas ir kad savo darbuotojams gali pasiūlyti visas iš pagrindinių formų atsižvelgiant į laiką, krūvį ir vietą.



## Asmenines darbo patirties ir atlikto stebėjimo darbo vietoje rezultatai

Remiantis asmenine darbine patirtimi šioje įmonėje, nustatyta kad:

- **Nėra aiškaus darbo pradžios ir pabaigos laiko.** Svarbiausiu uždaviniu tampa darbų ir užduočių įvykdymas, o ne konkretus darbo valandų skaičius. Įprastai darbas turėtų prasidėti 9 valanda ryte, tačiau personalas į darbą susirenka nuo 8 val. Iki 9.30 val. Atsižvelgiant į darbo pradžios laiką, numatyti galima ir darbo pabaigos laiką. Tačiau taip nėra. Retas, kuris dirbantis šioje įmonėje, orientuojasi į standartinį 9 valandų darbo dienos grafiką, su įtraukta 1 valandos trukmės pietų pertrauka. Pastebėta, kad yra žmonių, kurie į darbą atvyksta gerokai po 9 valandos ir išvyksta tarp 17 ir 18 val. Tai lemia tai, kad žmonės turi galimybes susitrumpinti pietų pertraukos laiką, kartais net pavalgyti darbo vietoje. Darbe neorganizuojamos "kavos pertraukėles", nes kavą ir arbatą galima gerti į valias ir darbo vietoje. Kitas svarbus momentas tas, kad biure yra biliardo stalas, kuris skirtas darbuotojams, kad šie galėtų nusiraminti ir atsipalaiduoti darbo metu. Dažnai tenka matyti darbuotojus, kurie net kelis kartus per diena eina žaisti biliardo ar užsiima kita, su darbo funkcijomis nesusijusia veikla (pvz. Nuotraukų peržiūra iš atostogų, diskusijomis apie literatūrą, gydytojus ir t.t.), tačiau nenuostabu, kad šie žmonės per visą darbo dieną biure praleidžia iki 10 valandų per diena, kadangi dalis laiko praleisto ten, nėra skirta darbui atlikti. Taip pat, turime aukščiausio vadovo parengtą taisyklių sąrašą, kuriame prašo, kad per dieną dirbtume bent po 8 valandas, tačiau nėra griežtai nurodyta, kaip būtinybė. Tai įrodo, kad net ir vadovas nėra standartinio 8 darbo valandų grafiko sekėjas, bet orientuojasi tik į atliktas darbo užduotis.
- "Pervedimo agentes" (angl. transfer agents) šiuo metu yra dvi moterys, bei viena stažuotoja. Viena iš moterų dirba ne pilnu etatu, o tik 60%. Jos darbo grafikas toks : 4 darbo dienos po 6 valandas ir viena darbo diena laisva, kurią gali paslinkti savo nuožiūra (dažniausiai trečiadienis). Kita moteris šiuo metu laukiasi, tačiau vadovai jau organizuoja koks turėtų būti jos darbo grafikas, kadangi po motinystės atostogų ji ketina grįžti į darbą kuo įmanoma anksčiau. Suprantama, kad dėl naujagimio gal negalės dirbti pilnu etatu, todėl kuriami planai, kaip būtų galima suorganizuoti šių dviejų moterų darbo grafikus, kad bent viena iš jų būtų darbe.

- **Ne visi darbuotojai yra biure.** Dalis darbuotojų turi galimybes dirbti iš namu (personalo vadybininke – 3 darbo dienas (pirmadieni, trečiadieni, penktadieni) dirba biure, 2 darbo dienas (antradieni, ketvirtadieni) dirba namuose). Toks grafikas sudarytas atsižvelgiant į jos šeimyninę situaciją, kadangi ji turi rūpintis mažamečiais vaikais.

Kita moteris, auginanti 2 metu dukrą, biure būna kartą ar du kartus per savaitę po kelias valandas. Atvykusi i biurą, ji tiesiog pristato vadovams ką yra parengusi ir kokius darbus atlikusi ir laukia vadovų įvertinimo, kurie savo nuožiūra duoda tolimesnius nurodymus, ką reikėtų keisti ir kokius darbus toliau atlikti. Ši moteris yra tarptautinės teisės mokslu daktare, kuri tikrina dokumentus apie klientus, jų tapatybes ir legaliai sukauptus lėšas.
- **Darbo krūvis yra lankstus.** Geriausias pavyzdys – aukščiausias mūsų vadovas ir įmonės savininkas. Iš tiesų jis gyvena pietų Prancūzijoje, kur augina 3 paauglius vaikus. Liuksemburge būna 1 arba 2 savaites per mėnesį, likusiu laiku savo namuose. Būdamas čia, jis dirba tiek, kiek leidžia jo fiziologinės savybės: visą laiką skiria darbui bei fiziologiniams poreikiams patenkinti (maistui, miegui ir pan.). Darbe praleidžia apie 16 ar daugiau valandų per dieną, taip pat švenčių dienomis ir savaitgaliais, jei tuo metu jis būna Liuksemburge. Toks darbo krūvis leidžia kitomis savaitėmis susikoncentruoti labiau į šeimą ir jos poreikius, o ne i darbus. Būdamas namuose, jis darbus atlieka nuotoliu būdu – per internetą, telefoną.
- **Keletas darbuotojų dirba pagal standartini 8 valandų darbo grafiką.** Nors tam nurodymu nėra, tačiau keletas iš jų į darbą atvyksta 9.00 išvyksta lygiai 18.00.

Nei darbuotojai, nei darbdaviai nepaminėjo, tačiau įmonėje yra sukurtos sąlygos darbo pasidalijimui. Vienam darbuotojui susirgus, ar atostogų metu, kitas darbuotojas turi pakankamai žinių ir yra kvalifikuoti atliktus kitokio tipo darbus. Remiantis asmenine darbo patirtimi, oficialiai dirbau „pervedimo agento“ (angl. Transfer agent) pareigose, kuriuose pagrindinės darbo funkcijos: investicinių operacijų (ang. Subscriptioun, redemption, transfer out, transfer in, switch out) valdymas, investuotojų informacijos ir legalių dokumentų tikrinimas, naudojant tam skirtas programas, informacijos teikimas klientams. Tačiau, darbo patirties įmonėje įgavau šiose srityse:

  1. Investicinių operacijų valdyme (angl. Tansfer agent);
  2. Informacinių technologijų diegimo procese (kadangi įmonė pradėjo naudoti labiau automatizuotas programas darbo proceso metu);
  3. Akcijų vertės skaičiavime (angl. NAV – net asset value), naudojant Multifunds buhalterinę platformą (angl. Fund accountant) ;

4. Finansinės rizikos vertinimą, remiantis *Statpro* interaktyvia statistinių duomenų ir ataskaitų platforma (angl. Risk management);
5. Ataskaitų rengimu auditui (angl. Reporting);
6. Gautų dokumentų ir banko ataskaitų registravimu, koordinavimu ir t.t (ang. Corporate secretary).

Dauguma įmonėje, dirbančių darbuotojų, yra lankstūs darbo, kvalifikacijos srityje, kadangi darbo pareigos neapsiriboja vien tik užduotimis susijusiomis su tam tikromis užimamomis pareigomis.

## **Lankstaus darbo organizavimo derinimas tiek iš darbuotojo, tiek iš darbdavio pozicijų**

Atlikus analizę ir susisteminius gautus duomenis iš darbuotojų apklausos ir darbdavių interviu, galima sudaryti šias pagrindines prielaidas:

1. Įmonė organizuoja lankstaus darbo formas – ta patvirtino tiek darbuotojai, tiek darbdaviai. Įmonė gali sukurti galimybes pasirinkti lankstų darbo laiką, vieta ir krūvį. Nėra konkrečiai apibrėžto darbo pradžios ir pabaigos laiko, kai kurie iš darbuotojų turi galimybes dirbti jiems palankiomis dienomis (tie, kurie dirba ne pilnu etatu) ir keletas iš darbuotojų gali pasirinkti darbo vieta, t.y. darbo užduotis atlikti nuotoliniu būdu.
2. Pagrindinė tokio lankstaus darbo organizavimo priežastis – geresnių santykių tarp darbuotojų ir darbdavių užtikrinimas, motyvacijos kėlimas, gebėjimas derinti tiek šeimyninį gyvenimą, tiek darbą.
3. Darbuotojai siekdami pasigerinti darbo sąlygas jiems, turi prieš tai informuoti vadovą, siekiant užtikrinti, kad darbo vietoje po to nekils nesklandumų ir neliks neatliktų darbų.
4. Tiek darbuotojai, tiek darbdaviai įvertina teigiamai lankstaus darbo organizavimo puses – naudą gauna tiek darbuotojas, tiek organizacija.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Lankstus darbo organizavimas šių dienų darbo aplinkoje tampa vis labiau populiariesnis, kadangi padeda darbuotojams išspręsti ir suderinti su šeimos poreikiais ir darbu susijusias problemas. Tačiau toks darbo organizavimas dar nėra užtekinai išanalizuotas - atlikti tyrimai yra nepakankami, kad įmonės ryžtųsi keisti savo darbo organizavimo standartus. Šis naujai sukurtas darbo organizavimo modelis vis dar yra priimtinas tik vakarų Europos šalyse, JAV, Australijoje ar kitose ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse.
2. Išanalizavus tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių mokslinę literatūrą nustatyta, kad lanksčių darbo organizavimo formų nauda yra didelė tiek iš darbuotojo, tiek iš darbdavio (organizacijos) pozicijų. Darbuotojams sukuriama galimybė suderinti tiek darbo, tiek šeimynines problemas, tuo tarpu organizacijoms grįžtamoji nauda pasireiškia per didesnę darbuotojų motyvaciją, darbo našumą bei atlikto darbo kokybę.
3. Tyrimui atlikti buvo naudojami empirinio tyrimo metodai – anketinė apklausa, interviu bei remtasi asmenine darbo patirtimi analizuojamojoje įmonėje. Tyrimas atliktas įmonėje, kuri dirba finansinių operacijų sektoriuje – investavime. Įmonės darbuotojų skaičius nėra didelis, todėl buvo apklausti visi joje dirbantys darbuotojai, tiek jų vadovai.
4. Finexis S.A. organizuoja lanksčias darbo organizavimo formas, pagal lankstų darbo laiką, vietą ir darbo krūvį. Tiek darbdaviai, tiek darbuotojai yra patenkinti sukurta darbo organizavimo sistema įmonėje. Darbuotojai sutinka, kad tokios darbo sąlygos padeda suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, vadovai teigia, kad tokios darbo sąlygos padeda išlaikyti gerą darbinę atmosferą darbo vietoje, motyvaciją, pakelti darbuotojų našumo ir darbo kokybės lygį. Tačiau darbdaviai akcentuoja ir neigiamą tokių organizavimo formų pusę – reikalaujama didesnė darbuotojų kontrolė, didesnė klaidų rizika.

## REKOMENDACIJOS

1. Dar daugiau tobulinti darbo organizavimo sąlygas Finexis S.A., kad užtikrintų visų darbuotojų pasitenkinimą esamomis darbo sąlygomis organizacijoje.
2. Vadovai turėtų būti panašių pažiūrų, kad neišsiskirtų nuomonės darbo organizavimo klausimais, nekiltų problemų darbuotojams dėl skirtingų darbdavių pozicijų jų vadovavimo klausimais.
3. Lankstesnes darbo organizavimo sąlygas turėtų pradėti naudoti daugiau įmonių, kadangi jų nauda viršija patirtus nuostolius. Yra nustatyta tiek iš šio, tiek iš kitų atliktų tyrimų, jų tiesioginė nauda tiek darbuotojui tiek organizacijai.
4. Paslaugų sektoriuje lankstus darbas yra puikiai suderintas su darbo užduotimis, tačiau tolimesnė tokių tyrimų sritis turėtų apsiriboti ne vien tik paslaugų sektoriumi, bet ir gamybinėmis įmonėmis. Svarbu nustatyti, ar esant pastoviam ir nenutraukiamam darbui, tokios darbo organizavimo formos būtų naudingos ir priimtinos.

## LITERATŪRA

1. 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veikslių programa (2007). Vilnius. p. 31, 34. Prieiga per internetą: <<http://www.esf.lt/uploads/documents/ZIPVP.pdf>>;
2. Bagdanskis T., Usonis J. (2011). Problems of introduction of flexibility into lithuanian labour law. Mykolo Romerio universiteto leidybos centras. Jurisprudencija: mokslo darbai, Vilnius. 18(2), p. 595-612;
3. Baršauskienė V., Almonaitienė J. ir kt. (2010) Žmonių santykiai organizacijose. Kaunas: Technologija. ISBN 978–9955–25–888-9, p. 288 – 292;
4. Castells M. (2005) Informacijos amžius: ekonomika, visuomenė ir kultūra. Tinklaveikos visuomenės raida. Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN 9986-850-52-5, p. 272 – 292;
5. Durkalski J. A. (2009). Fixing Economic Flexibilization: A Role for Flexible Work Laws in the Workplace Policy Agenda – Berkeley Journal of Employment and Labor Law. Vol. 30, No. 2. p. 400;
6. Flexicurity principų įgyvendinimas darbo rinkos politikoje. Faktai ir analizė. Lietuvos laisvosios rinkos institutas;
7. Galinsky E., Matos K., Sakai-ONeil K. (2013). Workplace flexibility: a model of change – Community, Work and Family Vol. 16, No 3, p. 295;
8. Genys D., Baltrušaitis M. (2009). Lankstaus darbo modelio įgyventinimo rekomendacijos darbdaviams – VšĮ „Socializacijos ir darbinio mokymo centras“, Vilnius, p. 15-16;
9. Giannikis S. K., Mihail D. M. (2011). Flexible work arrangements in Greece: a study of employee perceptions – University of Macedonia. The international journal of human resource management, Vol. 22, No. 2, ISSN 0958-5192. p. 417, 420 – 423;
10. Glauber R. (2011). Limited access: Gender, Occupational Composition and Flexible Work Scheduling – University of New Hampshire. ISSN 0038-0253, p. 472;
11. Gordon C. E. (2014). Flexible Workplace Practices: Employees Experiences in Small IT Firms – Universite Laval, Canada. ISSN 0034-379X, p. 768-769, 772;
12. Gumbrevičiūtė – Kuzminskienė . (2008). Įrodymų naštos perkėlimo samprata ir mechanizmas diskriminavimo darbe bylose. Vilnius. Mykolo Romerio universiteto leidybos centras. Jurisprudencija: mokslo darbai, 8(110), p. 73;

13. Guobaitė – Kiršlienė R. (2005). Darbo laiko teisinio reguliavimo esmė ir dinamika - Mykolo Romerio universiteto Teisės fakulteto Darbo teisės ir socialinės saugos katedra. Jurisprudencija, t. 74(66); 57-65, p. 60;
14. Jarulaitis M. (2008). Nestandartiniai darbo santykiai ir jų reguliavimas - Mykolo Romerio universiteto Teisės fakulteto Darbo teisės ir socialinės saugos katedra. Jurisdikcija – mokslo darbai. ISSN 1392-6195, p. 83 – 84;
15. Lambert S. J., Haley-Lock A., Henly J. R. (2012). Shedule flexibility in hourly jobs: unanticipated and promising directions. University of Chicago. Vol. 15, No. 3, p. 294, 298;
16. Lankstus darbo organizavimas šeimos sėkmei ir ekonomikos plėtrai (success) – Lygių galimybių plėtros centras. Nuoroda per internetą <<http://gap.lt/projektai/success/>>;
17. Lankstus darbo organizavimas. Lietuvos darbo biržos tinklapis. Nuoroda per internetą: <[http://www.ldb.lt/Informacija/Patarimai/PatarimaiDarbdaviams/Puslapiai/lanstus\\_darbas.aspx](http://www.ldb.lt/Informacija/Patarimai/PatarimaiDarbdaviams/Puslapiai/lanstus_darbas.aspx)>;
18. Lankstus darbo laikas neturi būti privilegija (2007). Prieiga per internetą: <<http://www.vtv.lt/naujienos/virtualios-visuomenes-komentarai/llri-lankstus-darbo laikas-neturi-buti-privil-3.html>>;
19. Leslie L. M., Park T. Y., Mehng S. A. (2012). Flexible work practices: a source of career premiums or penalties? University of Minnesota, Vanderbilt University. Accademy Of Management Journal, Vol. 55, No 6. p. 1411;
20. Martinkus B.(2003). Darbo procesų valdymas. Šiaulių universiteto leidykla, Šiauliai, 2003. ISBN 9986384494. p. 10 – 11, 30;
21. McNall L. A., Masuda A. D., Nicklin J. M. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction and turnovers intensions: The mediating role of work-to-family enrichment. The College at Brockport, EADA Barcelona, University of Hartford. The Journal of Psychology 144(1). p. 66;
22. Merkys, G.,Brazienė, R. (2010). Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokyti: lytiškumo ir amžiaus efektai. Viešoji politika ir administravimas. 31, p. 107-118;
23. Mikėnė S. (2007). Sociologija. Darbo organizavimo modelio pokyčių tendencijos Lietuvoje ir Europos Sąjungoje - Mykolo Romerio universitetas, Socialinės politikos fakultetas, Socialinės politikos katedra. Mokslo darbai, p. 7;



24. Moloney B. (2014). New Age Industries and flexible work: the how (and why) to train flexible workers - Training and development, p. 17-18;
25. Personalo politikos koncepcija. Lietuvos Respublikos Krašto Apsaugos Ministerija. Prieiga per internetą:  
<[http://www.kam.lt/lt/personalo\\_politika\\_512/aktualus\\_dokumentai/personalo\\_politikos\\_koncepcija.html](http://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/aktualus_dokumentai/personalo_politikos_koncepcija.html)>;
26. Robbins S. P. (2003) Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN 9986-850-46-0, p. 261 – 264;
27. Russell H., OConnell P. J., McGinnity F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland – Economic and social research institute. Blackwell Publishing Ltd. Vol. 16 No 1. p. 74, 81-83;
28. Simanavičiūtė I., Šilingienė V. Darbo organizavimo esmė ir turinys. Lietuvos žemės ūkio universitetas. Prieiga per <[http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk\\_2004/Pletra/Simanaviciute\\_Ingrida.htm](http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2004/Pletra/Simanaviciute_Ingrida.htm)>;
29. Stavrou E. T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context. University of Cyprus, John Wiley & Sons, Ltd. p. 932;
30. Stoner J.A.F, Freeman R.E, Gilbert D.R.Jr. (2006). Vadyba. Poligrafija ir informatika, Kaunas. ISBN 9986850304. p. 11;
31. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). Vadyba. KTU Technologija, Kaunas, ISBN 9955-09-860-0. p. 120 – 121;
32. Šavareikienė, D.; Dubinas, V. (2003). Integruota vadybinio proceso motyvacija. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla;
33. Tamutienė I., Klercq J., Joosten J., (2009). Geroji ES šalių patirtis taikant lankstaus darbo sistemas. Vilnius. p. 8, 12;
34. Vaičiulis D. (2014). Nuotolinio darbo sutarties kaip lankstaus darbo organizavimo formos aspektai - Šiaurės Lietuvos kolegija. Studijos šiuolaikinėje visuomenėje – mokslo darbai. ISSN 2029-431X;
35. Vanagas P. (2009). Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą – KTU leidykla Technologija. ISBN: 9789955256090, p. 18, 169;

36. Vanagas R., Vyšniauskienė L. (2012). Vadybos pagrindai. Mykolo Rmerio universitetas, Vilnius. ISBN 978-9955-19-412-5. p. 28 – 30, 123;
37. Žičkienė S., Kovorienė A. (2008). Lankstūs darbo organizavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai - Šiaulių universitetas. ISSN 1648-9098. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, p. 406.

# **PRIEDAI**

## Klausimai darbuotojams

### Kiek laiko dirbate Finexis SA?

1. Mažiau nei metus
2. 1-3 metus
3. 3-5 metus
4. Nuo įmonės įkūrimo

### Jūsų pareigos:

1. Vadovas
2. Vadybininkas (pardavimų, žmogiškųjų išteklių ir kt.)
3. Darbuotojas
4. Praktikantas

### Jūsų lytis?

1. Vyras
2. Moteris

### Jūsų amžius?

1. Iki 24 metų
2. 25 – 34 metai
3. 35 – 44 metai
4. 45 - 54 metai
5. 55 metai ir daugiau

### Ar esate patenkintas esamu darbo organizavimu įmonėje?

1. Taip
2. Iš dalies
3. Ne

**Jūsų pilietybė:**

1. Prancūzijos
2. Liuksemburgo
3. Belgijos
4. Italijos
5. Lenkijos
6. Portugalijos
7. Rumunijos
8. Latvijos
9. Lietuvos

**Ar Finexis SA siūlo lanksčias darbo organizavimo formas?**

1. Taip
2. Ne

**Ar įmonė Jums suteikia galimybes susikurti lankstesnes darbo sąlygas, esant būtinybei?**

1. Taip, visada
2. Taip, kai iš anksto informuoju vadovą
3. Kartais
4. Niekada

**Kokias lanksčias darbo organizavimo formas siūlo įmonė (galimi keli atsakymo variantai)?**

1. Lankstus darbo grafikas
2. Lanksti darbo vieta
3. Lankstus darbo krūvis
4. Lanksčios darbo formos neorganizuojamos
5. Dirbant šioje įmonėje galiu:
6. Nusistatyti darbo pradžios ir pabaigos laiką
7. Savaitės darbo valandas pasiskirstyti per penkias darbo dienas taip, kaip patogu man
8. Nusistatyti pietų pertraukos laiką
9. Nusistatyti pietų pertraukos ilgį

10. Darbo užduotis (krūvį) per pamainą ar savaitę paskirstyti taip, kaip patogu man
11. Darbo užduotimis pasidalinti su kitais, jei vienas nespėju visko atlikti
12. Dirbti iš namų

**Įvertinkite balais kiekvieną teiginį pagal svarbą (1-nesutinku, 5- pilnai sutinku).**

	1	2	3	4	5
Mane tenkina mano darbo valandos					
Visuomet turiu užtektinai darbo					
Niekuomet "nepersidirbu"					
Niekuomet nereikia dirbti viršvalandžių					
Esant būtinybei galiu iš darbo išeiti ankščiau					

**Įvertinkite kiekvieną teiginį, pasirinkdami Jums labiausiai tinkantį variantą.**

	1	2	3	4	5
Daugiau darbų atliku, laisvai renkantis darbo laiką					
Kūrybiškiau dirbu, laisvai renkantis darbo laiką					
Laisviau pasirenkant darbo laiką, rečiau vėluoju į darbą					
Patogiau auginti vaiką, kai galima pasirinkti darbo dienos pradžios ir pabaigos laiką					
Patogiau derinti darbą ir studijas, kai galima rinktis darbo dienos pradžią ir pabaigą					
Laisvai renkantis darbo laiką, daugiau laiko galima skirti pomėgiams					
Lengviau planuoti darbus, kai darbo laikas laisvai pasirenkamas					
Patogiau kai darbą galima atlikti ir būnant namuose					
Patogiau, kai galima darbus pasiskirstyti pamainos, savaitės bėgyje					
Patogiau, kai galima darbo krūvį rinktis pagal tos dienos fiziologinę ir emocinę savijautą					

**Ar turite vaikų?**

1. Neturiu vaikų
2. Turiu 1 vaiką
3. Turiu 2 vaikus
4. Turiu 3 ir daugiau vaikus

**Ar kada nors susidūrėte su sunkumais auginant vaiką ir dirbant?**

1. Taip
2. Ne
3. Neturiu vaikų

**Kokios lankstesnės darbo sąlygos padėtų Jums sukurti balansą tarp darbo ir šeimos interesų?**

**(galimi keli atsakymo variantai)**

1. Darbas telefonu
2. Darbas namuose
3. Laisvos dienos už dirbtą laiką
4. Darbas pamainomis
5. Menesinė darbo laiko apskaita
6. Metinė darbo laiko apskaita
7. Su kitais darbuotojais suderintos darbo laiko valandos
8. Lankstus darbo grafikas
9. Savanoriškas valandų ar darbo dalies sumažinimas
10. Darbo valandų pagal mokyklos ar vaikų priežiūros įstaigų grafiką
11. Darbas ne visą dieną

**Su kokiomis problemomis susiduriate darbe siekdami suderinti darbo ir šeimos interesus?**

Pasirinkite sau tinkama varianta ar su šia problema buvo susidūrę ankstesniame darbe, dabartiniame darbe, abiejuose darbuose ar niekad su tokia problema nesusidūrėte

	<b>Ankstesniame darba</b>	<b>Dabartiniame darbe</b>	<b>Ankstesniame ir dabartiniame darbe</b>	<b>Nei viename darbe</b>
Netinkamas darbo organizavimas				
Prastas darbuotojų laisvalaikio ir atostogų organizavimas				
Nelankstus darbo grafikas				
Vadovas neatsižvelgia į darbuotojo šeimos problemas				
Sunku suderinti darbą su šeimos interesais				
Didelis darbo krūvis				
Per mažas darbo krūvis				
Mažai dėmesio skiriama kvalifikacijos kėlimui				
Menkos karjeros galimybės				



### **Klausimai darbdaviams**

1. Ar siūlote darbuotojams lanksčias darbo sąlygas?
2. Kokias lankstaus darbo organizavimo formas taikote (grafikas, vieta, krūvis)?
3. Kokios teigiamos/neigiamos lankstaus darbo organizavimo pusės?
4. Ar dažnai darbuotojai susiduria su problemomis derindami asmeninį gyvenimą ir darbą?
5. Ar lanksčios darbo organizavimo formos įtrauktos į darbuotojo darbo sutartį?