



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
EUROPOS INSTITUTAS

Tadas Narvaišas

LANKSČIŲ DARBO FORMŲ TAIKYMAS TARPTAUTINĖSE
ĮMONĖSE LIETUVOJE

Baigiamasis magistro projektas

Vadovė

Dr. Jurgita Barynienė

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
EUROPOS INSTITUTAS

LANKSČIŲ DARBO FORMŲ TAIKYMAS TARPTAUTINĖSE
ĮMONĖSE LIETUVOJE

Baigiamasis magistro projektas
Europos integracijos studijos (kodas 621N12003)

Vadovė

Dr. Jurgita Barynienė
2016 05

Recenzentas

Prof. dr. Leonas Žitkus
2016 05

Atliko

SMEU-4/3 gr. stud.
Tadas Narvaišas
2016 05

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
EUROPOS INSTITUTAS

Tadas Narvaišas

Europos integracijos studijos (M7076M21)

„Lanksčių darbo formų taikymas tarptautinėse įmonėse Lietuvoje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 ____ m. _____ d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Tado Narvaišo**, baigiamasis projektas tema „Lanksčių darbo formų taikymas tarptautinėse įmonėse Lietuvoje“ 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)

Narvaišas T. (2016). Application of flexible work arrangements in international companies in Lithuania. Master thesis in European integration studies. Study programme M7076M21. Supervisor dr. J. Barynienė. Kaunas: Kaunas University of Technology, Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Institute of Europe.

SUMMARY

In the face of globalization, increased competition, technology development and change of labor market makes a changes in organizations too. In order to keep up with ever faster change of products in the market, adapt with evolving technologies and to remain competitive organizations have to think about new forms of work arrangements. Flexible work arrangements are not only the task for organizations, working person are forced to adapt to nature of work which often goes beyond the traditional boundaries of the employment contracts. Employees are also no longer tethered to a workstation or steady work schedule.

Literature review carried out that flexible work arrangements are non-standard working patterns. They can be organized according to the way of working (partial work, temporary work), in time (flexible start and end of working day, shift work), as well as place of work (work from home, telework) and other flexible work arrangements (agency work, on-call work).

This paper analyses flexible work arrangements in international companies in Lithuania.

Object of research. Flexible work arrangements.

Subject of research. Application of flexible work arrangements in international companies in Lithuania.

The aim of the work. Identify the possibilities and conditions of flexible work arrangements in international companies in Lithuania.

The main tasks of this research:

1. Define the concept of flexible work arrangements and identify its effect to today's labor market.
2. Highlight the EU's political and legislative initiatives that promotes flexible work arrangements.
3. Determine the of flexible work arrangements possibilities and conditions in international companies in Lithuania.

The results of the empirical research. The empirical research showed that more than half of non-international companies do not apply flexible work arrangements, when international companies this figure is slightly more than one-third of the respondents. All 17 flexible work arrangements are more

often applied in international companies in Lithuania. It could be explained that international companies are influenced by good practice of abroad departments. Results shows that non-international companies rarely apply flexible work arrangements according to the nature of work, but rather by attitude - flexible work arrangements are treated favorably or unfavorably. Non-international companies also pay less attention to what flexible work arrangements are demanded by the employee, also less adapt to customer needs and executives have fewer opportunities to use flexible forms of work. In other words, the man decisions in international companies have more influence than non-international companies and management aspects are similarly important.

Research revealed that flexible work arrangements are similarly useful in international and non-international companies, but in international companies the return investment are more often tracked, which means that the companies are developing and seeking flexible work arrangements. Also employees control and laws restrictions pose less problems in international companies. Labor productivity and lack of communication about flexible work arrangements are also encountered less frequently.

TURINYS

Įvadas.....	9
1. Lanksčių darbo formų konceptualizacija.....	11
1.1 Lanksčių darbo formų koncepcijos atskleidimas	11
1.2 Lanksčių darbo formų reikšmės šiandieninėje darbo rinkoje pagrindimas	15
1.3 Lanksčių darbo formų indentifikavimas ir klasifikavimas	19
2. ES politinių ir teisinių iniciatyvų, skatinančių Lanksčias darbo formas, analizė.....	25
2.1 Europos Sąjungos politinės iniciatyvos.....	25
2.2 Teisinis darbo sutarčių reglamentavimas ES ir Lietuvoje.....	28
2.3 ES šalių patirtis ir gerosios praktikos pavyzdžiai taikant lanksčias darbo formas.....	31
3. Lanksčių darbo formų taikymo tarptautinėse įmonėse Lietuvoje empirinis tyrimas	34
3.1 Empirinio tyrimo pagrindimas.....	34
3.2 Empirinio tyrimo rezultatai.....	37
Išvados ir rekomendacijos	50
Literatūra	52
Šaltiniai.....	56
Priedai.....	57

LENTELĖS

1 lentelė. Lanksčių darbo formų samprata	13
2 lentelė. Lanksčių darbo formų kategorijos.....	20
3 lentelė. Vidinio kokybinio bei išorinio kiekybinio lankstumo apibrėžimai.....	20
4 lentelė. Lanksčių darbo formų klasifikavimas	22
5 lentelė. 5 pagrindiniai strategijos „Europa 2020“ siekiai ir vykdymo rodikliai.....	25
6 lentelė. Anketinės apklausos klausimynas	36

PAVEIKSLAI

1 paveikslas. Socialiniai ryšiai, kontaktas su darbdaviu ir kolegomis.....	12
2 paveikslas. Lanksčių darbo formų skaidymas	13
3 paveikslas. Darbo rinkos funkcijos.....	16
4 paveikslas. Darbuotojų sk. pagal savaitines darbo valandas ES ir Lietuvoje.....	17
5 paveikslas. Lanksčių darbo formų taikymas tarptautinėse ir netarptautinėse įmonėse Lietuvoje	38
6 paveikslas. Lanksčių darbo formų taikymo dažnumas	39
7 paveikslas. Darbuotojų dalis dirbančių standartinėje darbo pozicijoje	41
8 paveikslas. Lanksčių darbo formų taikymas pagal lytį.....	42
9 paveikslas. Informavimas apie lanksčias darbo formas.....	43
10 paveikslas. Kas įtakoja lanksčių darbo formų taikymą?.....	44
11 paveikslas. Lanksčių darbo formų taikymo įtaka?	45
12 paveikslas. Skaičiuojama lanksčių darbo formų investicinė grąža.....	46
13 paveikslas. Susidūrimas su problemomis įmonėje taikant lanksčias darbo formas	47

IVADAS

Temos aktualumas. Reikia pastebėti, kad šiandieniniai verslo aplinkai būdingas dinamiškumas ir greita kaita. Nuolatinis užimtumas, spartūs globalizacijos pokyčiai, auganti konkurencija, vis besivystančio technologijos, darbo rinkos padėties kaita priverčia kartu keistis ir organizacijas. Dėl šios priežasties, tokie organizacijų gebėjimai, kaip greita reakcija į vykstančius procesus ir adaptacija, tampa strateginiais jų veikloje. Norint neatsilikti nuo greitos produktų apykaitos rinkoje, prisitaikyti prie tobulėjančių technologijų ir išlikti konkurencingomis, organizacijos turi svarstyti apie naujas darbo organizavimo galimybes.

Darbo lankstumas nėra tik užduotis organizacijoms, norinčioms išlikti konkurencingomis. Dirbantis asmuo, kad gautų ir išlaikytų darbo poziciją, privalo prisitaikyti prie darbo rinkoje vyraujančių tendencijų, kurios dažnai netelpa į standartinius darbo sutarties rėmus: darbuotojai nebūtinai turi turėti pastovią darbo vietą ar pastovų darbo grafiką. Todėl organizacijoms ir jų darbuotojams vis dažniau atsiranda poreikis taikyti lanksčias darbo formas, kurios pakeičia arba papildo esamas darbo sutartis.

Lanksčios darbo formos – tai netipinė darbo vieta ar laikas. Jos yra skirstomos pagal darbo būdą (dalinis darbas, laikinas darbas), pagal darbo vietą (darbas iš namų, teledarbas), laiko atžvilgiu (darbas savaitgaliais, svyruojančios darbo valandos) ir kitas (agentūrinis darbas, darbas pagal iškvietimą). Lanksčios darbo formos gali padėti į rinką įsitraukti įvairiems socialiniams sluoksniams: tėvams auginantiems vaikus, senyviems žmonėms ar su sveikata bėdų turintiems asmenims. Tačiau lanksčios darbo formos yra viliojančios ir dirbantiems asmenims, kadangi gali palengvinti šeimos – darbo balansą. Toks balansas asocijuojasi su mažesne įtampa, geresne savijauta ir darbuotojų prisirišimu (Balkutė, 2006; Boushey, Heather, 2008; Dodson, 2013). Taigi darbo rinka juda geresnės gyvenimo kokybės bei geresnio darbo – gyvenimo balanso.

Europoje XX a. pabaigoje lanksčios darbo formos pradėtos naudoti kaip priemonė nedarbiui sumažinti. Lanksčių darbo formų poreikis buvo dažnai akcentuojamas moksliniuose darbuose, todėl jo aktualumas yra sunkiai nuginčijamas (Brescoll, Glass ir Sedlovskaya, 2013; Devicienti, Grinza, Vannoni, 2015). Lanksčios darbo formos yra siejamos su ekonomikos augimu, verslo plėtra, darbo rinkos skatinimu, socialine apsauga ir lyčių lygybe. Taigi lanksčių darbo formų taikymas gali tapti vienas iš šių aktualių problemų sprendimo būdų. Lanksčias darbo formas kaip tyrimo objektas nagrinėjamas tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų darbuose (Balkutė, 2006; Tamulevičiūtė, 2006; Jarulaitis, 2008; Stakauskytė, 2010; Aumann, Kerstin ir Galinsky, 2008; Clutterbuck, 2003; Naegele, 2003; Harris, 2007; Grzywacz, Blanchard, Matz-Costa, Pitt-Catsoupes, 2008 ir kt.).

Tyrimo problema. Kokios yra lanksčių darbo formų taikymo galimybės bei poreikis tarptautinėse įmonėse Lietuvoje?

Tyrimo objektas. Lanksčios darbo formos.

Tyrimo dalykas. Lanksčių darbo formų taikymas tarptautinėse įmonėse Lietuvoje.

Tyrimo tikslas – identifikuoti lanksčių darbo formų taikymo galimybes bei sąlygas tarptautinėse įmonėse Lietuvoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išgryninti lanksčių darbo formų koncepciją ir identifikuoti reikšmę šiuolaikinėje darbo rinkoje.
2. Išryškinti ES politines ir teisine iniciatyvas, skatinančias lanksčių darbo formų taikymą.
3. Empirinio tyrimo pagalba nustatyti lanksčių darbo formų taikymo galimybes ir sąlygas tarptautinėse įmonėse Lietuvoje.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė. Teorinėje magistro darbo dalyje remtasi užsienio bei Lietuvos autorių moksline literatūra ir publikacijomis.
2. Dokumentų turinio analizė. Išanalizuoti politiniai dokumentai ir teisės aktai, kurie reglamentuoja lanksčių darbo formų taikymą.
3. Anketinė ekspertų apklausa. Siekiant surinkti tyrimui reikalingus duomenis atlikta anketinė apklausa iš 73 ekspertų – įmonių vadovų arba asmenų atsakingų už personalo atranką.
4. Duomenų analizė ir sisteminimas. Atlikta tyrimo metu gautų duomenų analizė, lyginimas bei interpretavimas. Pateiktos išvados bei rekomendacijos.

1. LANKSČIŲ DARBO FORMŲ KONCEPTUALIZACIJA

Lanksčių darbo formų atsiradimas yra siejamas su žmonių socialinių įpročių pokyčiais, ekonomikos intensyvėjimu bei kitais globalizacijos veiksniais per pastaruosius keletą dešimtmečių. Minimi aspektai verčia žmones kvestionuoti darbo įtaką gyvenimo kokybei bei ieškoti individualiai patraukliausio darbo – gyvenimo balanso. Šiame skyriuje teoriniu aspektu aptariama lanksčių darbo formų samprata, sąvokos, atsiradimo prielaidos, įtaka gyvenimo kokybei. Apžvelgiama šiandieninė darbo rinka bei lanksčių darbo formų reikšmė joje. Identifikuojamos lanksčios darbo formos bei išryškinami jų skirtumai.

1.1 Lanksčių darbo formų koncepcijos atskleidimas

XX a. pabaigoje buvo galima stebėti pokyčius darbo rinkoje: kito darbo sąlygos, darbo santykiai, darbo priemonės ir net darbo apmokėjimo formos. Reikia pastebėti, kad pastaruoju metu darbdaviai pradėjo daugiau dėmesio skirti darbuotojų asmeniniam gyvenimui, jo sąsajai su darbu ir pagal tai koreguoti darbo formas. Pradėjo įsigalėti nestandartinė¹ arba netipiška darbo pozicija: trumpalaikis darbas, darbas ne savo vietoje, nenustatytu laiku ir kitos lanksčios darbo formos (Jarulaitis, 2008). Darbas nuolatinėje darbo vietoje, nuo 8 valandos ryto iki 5 valandos vakaro bei nuo pirmadienio iki penktadienio šiame darbe laikomas standartinė darbo pozicija ir atskaitos tašku vertinant lanksčias darbo formas.

Reikia pastebėti, kad nuo lanksčių darbo formų atsiradimo XX amžiaus pabaigoje iki dabar jos nemažai pakito. Lanksčios darbo formos pradžioje buvo derinamos su standartinė darbo pozicija ir laikomos būdu užsidirbi papildomų pinigų, tačiau laikui bėgant darėsi vis populiareesnės ir kaip pagrindinis pajamų šaltinis (Krajňáková, Vojtovič, 2014). Pagal Galinsky ir Matos (2012) samdomų darbuotojų skaičius, kurie naudojami lanksčiomis darbo formomis, per pastaruosius keletą metų stipriai padidėjo. Standartinis pilnos dienos darbas tampa mažiau populiarus, tačiau vis labiau populiarėja terminuoti kontraktai, darbas tik vienam projektui, savarankiškas darbas, darbas keliose darbovietėse vienu metu ir kitos lanksčios darbo formos (Brühl, 2010).

Pagal Strazdins ir kt. (2004) pagrindinė priežastis, kodėl populiarėja lanksčios darbo formos yra nuolat, be pertraukų veikianti ekonomika, kuri palengvina žmonių privatų ir socialinį gyvenimą. Toks ekonomikos apibūdinimas reiškia, jog žmonės vis labiau nori gauti prekes ar paslaugas tą pačią minutę, o įmonės, prisitaikydamos prie klientų, dirbą visą parą bei savo veiklą plečia kuo klientui patogesnėje

¹ Standartinis arba tipiškas darbas – visai darbo dienai pagal neterminuotą darbo sutartį samdomo darbuotojo darbas (Jarulaitis, 2008).

vietoje. Taigi įmonės yra priverstos darbinti darbuotojus pagal tam tikrą lanksčią darbo formą, o į tokią kompaniją dirbti atėję darbuotojai dažnai neturi pasirinkimo ir privalo pagal tam tikrą lanksčią darbo formą dirbti.

Tačiau visas egzistuojančias lanksčias darbo formas priskirti anksčiau paminėtai situacijai netikslinga. Įmonė gali ne tik paskirti lanksčią darbo formą vedama būtinybės, bet ir suteikti darbuotojams laisvę priimti tokius sprendimus: kaip, kur, kada atlikti ir kiek laiko skirti su darbu susijusioms užduotims (Hill, Grzywacz, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin, ir Pitt-Catsouphe, 2008). Šiame darbe analizuojamos lanksčios darbo formos nepriklausomai darbuotojas turi galimybę jas savavališkai įtakoti ar tokios galimybės neturi.

Kai kurios organizacijos yra linkusios taikyti lanksčias darbo formas dažniau nei kitos. Ankstesni tyrimai parodė, kad kompanijos sprendimui taikyti lanksčias darbo formas turi įtakos tokie veiksniai: darbdavio charakteristikos – tokios kaip amžius, organizacijos charakteristikos – tokios kaip darbuotojų skaičius (Costa ir Catsouphe, 2010). Taip pat lanksčios darbo formos gali sumažinti kasdienį ir fizinį kontaktą su darbdaviu ar kolegomis, o tai gali turėti įtakos darbo santykiams (žr. 1 pav.).



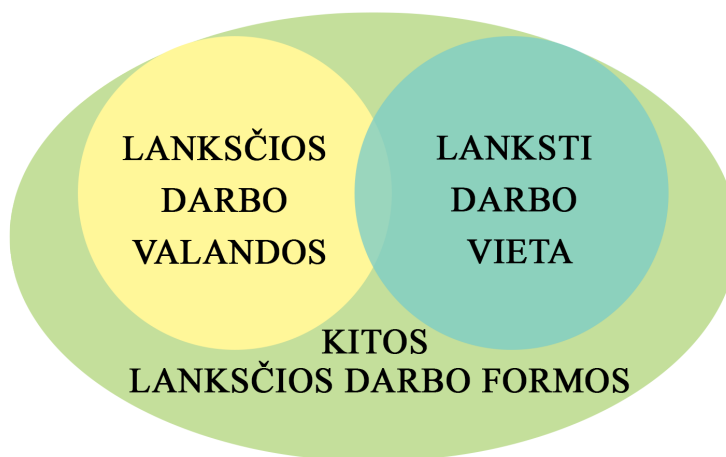
1 pav. Socialiniai ryšiai, kontaktas su darbdaviu ir kolegomis (sudaryta autoriaus)

Darbuotojai vis dažniau gali pasirinkti, koku laiku pradėti ir pabaigti darbą – tai viena labiausiai žinomų ir naudojamų lanksčių darbo formų. Taip pat vis daugiau darbuotojų gali pasirinkti darbą už biuro ribų – teledarbą (dar vadinamą nuotoliniu darbu), kuriame dažniausiai komunikuojama su bendradarbiais ir vadovais informacinių ir komunikacinių technologijų pagalba. Gajendran ir Harrison (2007) tyrimas atskleidė, kad dažnas telekomunikavimas paryškina bendravimo organizacijoje sunkumus. Gajendran ir Harrisonas (2007) teigia, kad kuo daugiau kontakto „veidas su veidu“ prarandama, tuo prastesnė emocinė pusiausvyra tarp telekomunikuotojo ir jo kolegų. Šios savybės dažniau pasireiškia šalyse, kuriose socialiniai ryšiai atlieka svarbų vaidmenį organizacijų kultūrose.

Pagal Judickienę, Tamošiūną, Garret, Balkutę ir Tamulevičiūtę (2012) lanksčias darbo formas galima atpažinti pagal vieną ar keletą iš šių kriterijų:

- Darbo laikas, neapsiribojantis 40-ies valandų darbo savaitę.
- Darbo vieta, kintanti nuo atliekamo darbo, laikinas įdarbinimas tam tikrai užduočiai.
- Darbo vieta nėra darbovietė. Darbuotojas dirba darbą iš namų, ar kitos pasirinktos vietos.
- Glaudus ryšys tarp darbdavio bei darbuotojo.

Bond, Galinsky, Kim ir Brownfield, 2005; Hill, Martinson, Hawkins ir Ferris, 2003; Hill ir kt., 2008; Jarulaitis, 2008 bei kiti autoriai nagrinėję šiuos kriterijus dažnai išskiria dvi pagrindines lanksčių darbo formų šakas. Lankstus darbas apibūdinamas pirmiausia kaip lankstus darbo laikas bei lanksti darbo vieta (žr. 2 pav.).



2 pav. Lanksčių darbo formų skaidymas (sudaryta autoriaus)

Mokslinėje literatūroje pastebimi lanksčių darbo formų sampratų skirtumai. Lentelėje (žr. 1 lentelę) pateikiami žymių autorių lanksčių darbo formų apibrėžimai.

1 lentelė. Lanksčių darbo formų samprata (sudaryta autoriaus)

Autorius	Samprata
Matos, Galinsky (2014)	Darbo lankstumas – tai ne tik darbdavio kuriamas gražios įmonės įvaizdis, tačiau konkurencinis įrankis, kuriuo organizacijos gali naudotis siekiant strateginių tikslų.
Kossek, Hammer, Thompson, Burke (2014)	Lanksčios darbo formos yra abipusiškai naudingos darbdaviams ir darbuotojams, kurios abiejų šalių sutikimu nusako kada, kur ir kaip darbuotojas dirbs kompanijos naudai.

Beninger, Carter (2013)	Lanksčios darbo formos atveria užslėptas darbuotojo sąžiningumo ir teisingumo vertybes, taip pat ilgametę darbuotojų teisių tobulinimo tradiciją. Lankstus darbas tai atlieka paprastais metodais – pakeisdamas darbo dienos pradžios ir pabaigos laiką, suspausdamas darbo savaitės grafiką, įvesdamas telekomunikaciją ar darbų pasidalijimą.
Plantenga, Remery (2010)	Lanksčios darbo formos gali reikšti skirtingas sąvokas, ne tik tokias, kaip lankstus darbo laikas ar lanksti darbo vieta, bet ir įdarbinimo problemas.
Papalexandris, Kramar (2007)	Lanksčios darbo formos – tai būdas organizuoti darbą, suteikiant lankstumo tam tikrose srityse: darbo laike, darbo vietoje, darbo turinyje ir užduotyse.
Castells, (2000)	Lanksčios darbo formos tapatinamos su išteklių organizavimu, tačiau ne kaip paslaugų ar prekių gamybos skatinimas, bet bendradarbiavimo su kitomis kompanijomis atžvilgiu.
Bucki, Pesqueux (2000)	Lanksčios darbo formos yra galimybė varijuoti tarp asmeninių interesų.
Hayes, (1996)	Lanksčios darbo formos – išskirtinis būdas suderinti šeimos interesus ir darbo santykius.
Samuolis (1990)	Lanksčios darbo formos – tai ne pilnos darbo savaitės ar dienos, netradicinių darbo valandų ir darbo iš namų samprata.

Išanalizavus įvairių autorių apibrėžimus galima daryti prielaidą, kad lanksčios darbo formos yra gana plati ir mažai apibrėžta sąvoka. Tačiau susisteminus apibrėžimus ir pažvelgus į jų chronologinę seką, verta paminėti, kad požiūris į lanksčias darbo formas nuolat kinta. Dešimtajame XX amžiaus dešimtmetyje, o taip pat ir lanksčių darbo formų atsiradimo pradžioje jos suprantamos kaip nauda darbuotojui, atkreipiamas dėmesys į darbuotojo šeimos ir darbo santykius. Vėlesniu laikotarpiu lanksčių darbo formų sampratoje atsiranda ir įmonės interesų išryškėjimas, išskiriama nauda ir darbuotojui ir darbdaviui. Šiais laikais lanksčios darbo formos traktuojamos kaip sudedamasis įmonės konkurencingumo variklis, kuris skatina darbuotojų nuolankumą bei gerina įmonės produktyvumą.

Moksliniai tyrimai rodo, kad lanksčios darbo formos teigiamai įtakoja požiūrį į darbą. Toks požiūris yra priskiriamas darbuotojo suvokimui, kad organizacija yra vertinga ir darbuotojas rūpinasi išlikimu kompanijoje (McNall, Masuda ir Nicklin, 2010). Su teigiamu požiūriu į darbą yra susijusios ir vidinės darbo savybės – autonomija ar pripažinimas. Tačiau šios savybės siejamos su ekonomiškai labiau išsivysčiusiomis šalimis (Huang ir Vliert, 2003).

Apibendrinant galima teigti, kad lanksčios darbo formos asocijuojasi su nauda ir darbuotojui ir organizacijai. Potenciali nauda apima pagerėjusią darbuotojų sveikatą ir geresnę darbo – gyvenimo

kokybę (Boushey; Heather, 2008). Tyrimai rodo, kad organizacijos gauna naudos iš darbuotojų prisirišimo, įsipareigojimo ir sumažėjusių pravaikštų (Casper, Wendy ir Harris, 2008). Augantis lanksčių darbo formų taikymas pabrėžia jų naudą kompanijos žmogiškųjų išteklių valdyme bei sudedamąją dalį darbuotojų idealaus darbo paieškoje.

1.2 Lanksčių darbo formų reikšmės šiandieninėje darbo rinkoje pagrindimas

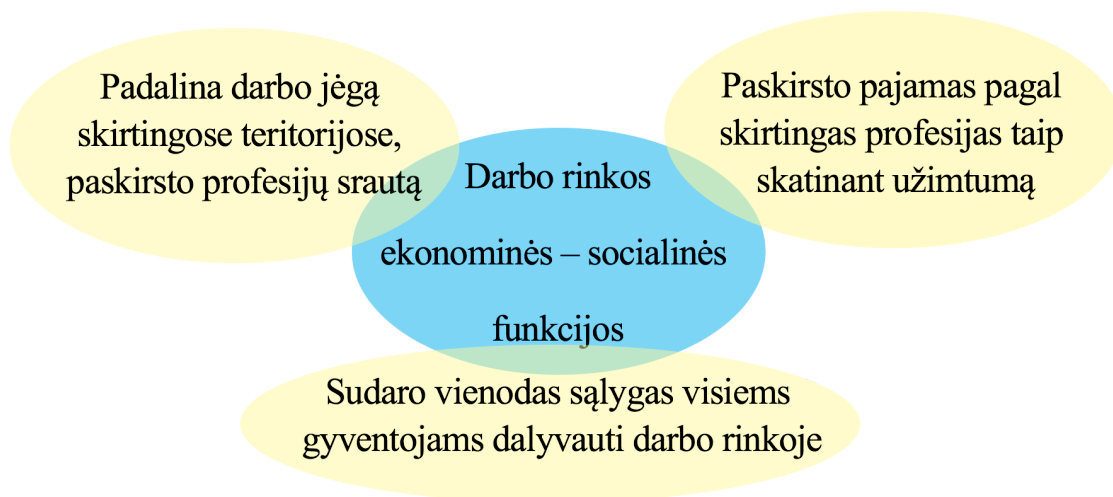
Darbo rinka yra apibūdinama kaip neformalus mechanizmas, kuriame sąveikauja darbo pasiūla ir paklausa (SLIM, 2010). Pagal SLIM (2010) darbo paklausa yra nustatoma pagal darbuotojų kuriamų produktų ar paslaugų paklausą, eksporto paklausą, vyriausybės politiką bei kitus veiksnius. Pavyzdžiui, padidėję restoranų tinklo pardavimai paveiks darbuotojų paklausą kituose sektoriuose, tokiuose kaip maisto tiekimas ar ingredientų gavyba. Taip pat darbo rinkoje pasiūla ir paklausa įtakoja bei yra įtakojama kainų (Abbott, 2013). Kitiems faktoriams esant tokiems pat, darbuotojų atlyginimas mažėja arba didėja priklausomai nuo žmonių kiekio, siekiančių darbo pozicijos. Savo ruožtu darbo užmokesčio pokyčiai reguliuoja darbuotojų pasiūlą ir paklausą. Kuo darbo rinka didesnė, tuo ji labiau linkusi būti lankstesnė ir savarankiškai prisitaikanti. Tai reiškia, kad kai darbo užmokestis mažėja arba didėja, darbo pasiūla ir paklausa prisitaiko ir susibalansuoja. Tačiau praktikoje egzistuoja įvairūs veiksniai trukdantys algų lankstumui, pavyzdžiui, sutarčių laisvė ar darbo jėgos judumas (Abbott, 2013). Lanksti darbo rinka taip pat reiškia, kad ji greitai prisitaiko prie konkurencijos. Lanksčios darbo rinkos charakteristikos (SLIM, 2010):

- Kvalifikuota darbo jėga, kuri adaptuojasi prie besikeičiančių reikalavimų.
- Lanksti darbo vieta bei laikas, laikinas ar lankstus įdarbinimas.
- Savarankiškas darbas kai darbuotojai ir įmonės gali būti labiau lanksčios kur ir kada dirbti.
- Didesnis lankstumas uždarbio atžvilgiu.

Darbo rinka gali veikti ne tik valstybės mastu. Pagal SLIM (2010) ji gali nepriklausomai veikti tiek bendruomenėje, mieste, valstybėje ar net žemyne. Visgi darbo rinka yra viena svarbiausių valstybės ekonomikos sudedamųjų dalių ir atlieka tris pagrindines ekonomines – socialines funkcijas (Česnyienė, 1996) (žr. 3 pav.):

- Padalina darbo jėgą skirtingose teritorijose, paskirsto profesijų srautą.
- Paskirsto pajamas pagal skirtingas profesijas taip skatinant užimtumą.
- Sudaro vienodas sąlygas visiems gyventojams dalyvauti darbo rinkoje.

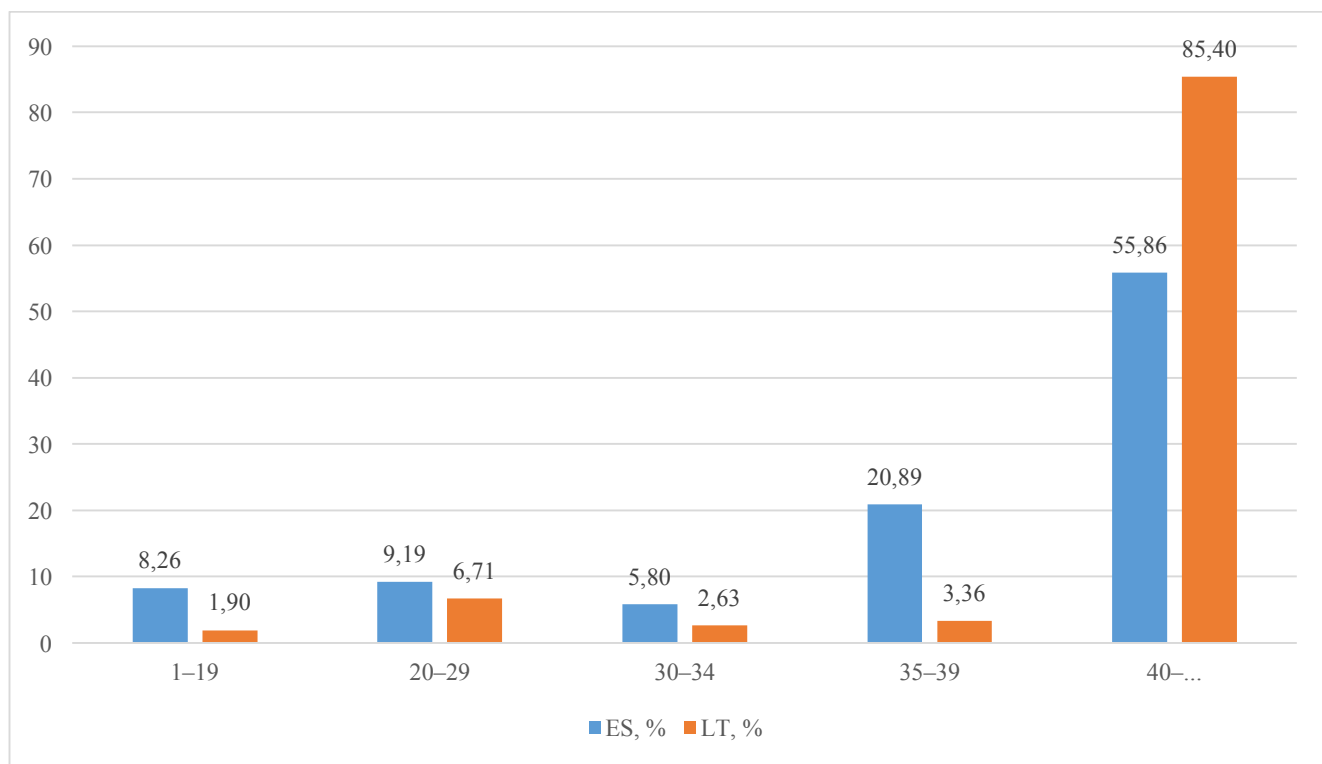
Tačiau, kad paminėtos funkcijos būtų veiksmingos, reikalinga iniciatyva tiek iš darbuotojo tiek iš darbdavio. Darbuotojas turi norėti siekti darbo ir karjeros galimybių, o darbdavys siekti geresnio darbuotojo ir taip skatinti konkurenciją.



3 pav. Darbo rinkos funkcijos (sudaryta autoriaus)

Kaip minėta anksčiau, vis dažniau pasitaiko atvejų, kai darbdaviai taiko lanksčią darbo formą – darbą, neribojant vietos ar lankstų darbo laiką. Taip pat vis dažniau darbdaviai leidžia darbuotojams palikti darbo vietą nenumatytiems asmeniniams reikalams neprarandant numatyto darbo užmokesčio. Tačiau 2013 metais Allen, Johnson, Kiburz, ir Shockley tyrimas atskleidė, kad lankstus darbo laikas turi didesnę efektą darbuotojo asmeniniams interesams nei lanksti darbo vieta. Respondentai pabrėžė turintys daugiau galimybių dirbant pasirenkamu laiku, negu namuose, ar kitoje darbo vietoje. Plantenga ir Remery (2010) pastebi, kad Europos Sąjungoje sparčiai populiarėja darbas ne visą darbo dieną, nors 2014 metais darbdaviai buvo mažiau linkę darbuotojams suteikti galimybę dirbti ne visą darbo dieną arba sutrumpintu etatu negu 2008 metais (Matos ir Galinsky, 2014). OECD² 2014 metais darytas tyrimas atskleidė, kad plačiausiai visoje Europos Sąjungoje darbas ne visą darbo dieną yra paplitęs Jungtinėje Karalystėje. Šioje valstybėje 40 ir daugiau valandų per savaitę dirbo kiek daugiau nei 45% visų dirbančiųjų, kai tuo tarpu nuo 35 iki 39 valandų per savaitę dirbo net 25% dirbančiųjų. Tačiau Lietuva patenka tarp stipriausiai standartinės darbo pozicijos besilaikančių valstybių Europos Sąjungoje. 2014 metais 40 ir daugiau darbo valandų per savaitę dirbo virš 85% dirbančiųjų (žr. 4 pav.). Vidutiniškai Europos Sąjungoje 40 ir daugiau valandų per savaitę dirba 55,86% dirbančiųjų. Eurofound (2012) duomenimis, 77% visų dirbančiųjų Europos Sąjungoje dirba tokį pat kiekį dienų kiekvieną savaitę, 67% dirba tokį pat kiekį valandų kiekvieną savaitę ir 58% dirba tokį pat kiekį valandų kiekvieną dieną. Iš pateiktų duomenų galima daryti prielaidą, kad trumpa darbo diena ir dalinis darbas Lietuvoje yra tik pradėdami populiarėti lanksti darbo forma. Kita alternatyvi prielaida – įmonės į tokias lanksčias darbo formas Lietuvoje žiūri neigiamai.

² OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development) – Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija.



4 pav. Darbuotojų sk. pagal savaitines darbo valandas ES ir Lietuvoje (procetinė išskairška) (sudaryta autoriaus pagal „The Organisation for Economic Co-operation and Development“, 2014)

Pagal Dickmann, Brewster ir Sparrow (2016) daugiau nei 18% darbuotojų Europos Sąjungoje teigia patiriantys prastą darbo – gyvenimo balansą. Tokia patirtis labiausiai paplitusi transporto, sandėliavimo, aptarnavimo ir maisto pramonės srityse. Verta paminėti, kad šiuose sektoriuose dažniausiai dirbamos nereguliarios valandos. Palyginimui, prastą darbo – gyvenimo balansą patiria mažiau nei 15% darbuotojų, dirbančių baldų, kompiuterių programavimo bei edukacijos srityse. Darbo – gyvenimo problemų daugiau yra linkę patirti vyrai nei moterys. Taip pat didelę įtaką darbo – gyvenimo kokybei turi dirbamų valandų skaičius. Mažiau nei 10% ne visą darbo laiką dirbančių asmenų skundžiasi darbo – gyvenimo kokybe, kai tuo tarpu prasta darbo – gyvenimo kokybe skundžiasi net 38% dirbančiųjų daugiau nei 48 valandas per savaitę. Darbo valandų reguliarumas ir galimybė asmeniškai pasirinkti darbo valandas yra teigiami darbo – gyvenimo balansą veikiantys aspektai.

Tam, kad patenkinti įvairiapusišką darbo jėgą didelėje pasaulinėje ekonomikoje, reikalaujama skirtingų lanksčių darbo formų panaudojimo, todėl dažna problema yra pervargimas. Darbuotojai dažnai dirba daugiau nei 40 valandų per savaitę (Beninger ir Carter, 2013). Pagal Berninger ir Carter (2013) tokiose pramonės šakose, kaip sveikatos priežiūros apsauga, transporto sektorius darbo savaitė viršijanti 40-ies valandų skaičių tapo norma, nors atlyginimai dažnai mokami ne už viršvalandžius, tačiau už atliktą darbą.

Nemažai mokslinių darbų nurodo, kad lanksčių darbo formų panaudojimas priklauso nuo darbuotojo ir darbdavio asmeninių savybių. O kai lanksčių darbo formų panaudojimas išskyla organizaciniu lygiu, dažniausiai svarstoma ar tokia galimybė iš viso egzistuoja. Tyrimas rodo, kad jei

kompanijoje yra galimybė daliai darbuotojų panaudoti kažkurią lanksčią darbo formą, likusiems darbuotojams tokios galimybės nebėra arba ji yra sunkiai pasiekiamą (Barnett, Gareis, 2000; Eaton, 2003). Taip atsitinka ne tik dėl reto lanksčių darbo formų pasirinkimo, tačiau ir dėl to, kad retas pasirinkimas sumažina likusių darbuotojų galimybę pasinaudoti lanksčia darbo forma, nors tai jiems ir būtų potencialiai naudinga. Tarkime vienos kompanijos vadybininkas dirba rytinėje pamainoje, o kitas – vakarinėje, darbo laiku jie negali efektyviai bendrauti ir taip nukenčia abiejų kompanijų bendradarbiavimas.

Pagrindinė priežastis darbuotojui taikyti lanksčias darbo formas savo darbovietėje yra galimybė suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Tokia galimybė įmonėse stipriai įtakoja darbuotojų, kurie ieško darbo, pasirinkimą. Tyrime paaiškėjo, kad darbuotojai lygina savo darbo poziciją su kitų įmonių darbuotojais, kurie užima tokią pat socialinę padėtį (Scandura, Lankau, 1997). Iš darbdavių pusės, lanksčių darbo formų taikymas suteikia galimybę būti pageidaujamu darbdaviu, kurį mieliau rinksis patyrę darbuotojai (Kelliher and Anderson, 2008). Taigi įmonė, siūlanti lanksčių darbo formų pasirinkimą yra patrauklesnė ir konkurencinėje kovoje gali pritraukti labiau kvalifikuotus darbuotojus.

Pagal Petrylaitę (2014) socialinis ir ekonominis gyvenimas bėgant laikui ėmė keistis, o tai neišvengiamai privedė prie kitokių darbo sąlygų atsiradimo. Pagal autorę, lanksčių darbo formų poreikis yra nusakomas pagal šias sąlygas:

- Darbuotojų migracija ir darbo stygius.
- Didelis nedarbas tarp jaunimo ir tam tikrų socialinių grupių (moterų, neįgaliųjų, tautinių mažumų)
- Intensyvi plėtra paslaugų sektoriuje (joje nepaprastai sunku nustatyti darbo ir poilsio standartus dėl nuolat besikeičiančios darbuotojų kaitos, paslaugų reikiamumo ir kt.)
- Technologijų kaita gamybos sektoriuje, kuris turi prisitaikyti prie vartojimo poreikių.

Šiuolaikinė įmonių valdymo praktika byloja, kad organizacijos sėkmę lemia darbo jėgos mobilumas, įmonės procesų reagavimas į rinkos pokyčius bei lanksčių darbo formų panaudojimas (Krajňáková, Vojtovič, 2014). Pagal autorius tik kūrybingi ir greitai reaguojantys žmonės gali pritaikyti veiksmingiausias lanksčias darbo formas kiekvienam organizacijos padaliniiui. Taigi, norint veiksmingai įdiegti lanksčias darbo formas nepanaudojant bandymų klaidų metodo, arba sumažinti bandymų skaičių iki minimumo, reikalingi ne tik gerai išsilavinę darbuotojai, bet ir sugebantys greitai įsisavinti informaciją ar įgyti reikalingus įgūdžius.

Lanksčios darbo formos yra labiausiai paplitusios tarp žmonių, kurie turi poreikį arba teikia pirmenybę tokiai darbo politikai. Atitinkamai darbo formų pasirinkimas priklauso nuo demografinių ir individualių skirtumų, tokių kaip lytis. Didelis mokslinių darbų apie lanksčias darbo formas autorių dėmesys sutelktas į tėvus, o ypač moteris, kurios bando suderinti apmokamą darbą ir vaikų auginimą,

pavyzdžiui, Craig ir Powell (2011), Lyonette ir kt. (2011); Judickienė, Greičius, Tamošiūnas, Garret, Balkutė, Tamulevičiūtė (2012).

Pagal „*World at work*“ (2010) atliktą tyrimą 65% tyrime dalyvavusių asmenų teigė, kad moterys ir vyrai taiko lanksčias darbo formas vienodai. Tačiau tai tik tyrime dalyvavusių apklaustųjų nuomonė. Nors visi, vyrai ir moterys yra integruoti į lanksčių darbo formų politiką, pasirinkimo tendencijos visgi skiriasi (Bond ir kt., 2003; Hill ir kt., 2008). Mokslininkai tyrė šias tendencijas sutuoktiniuose ar porose nustatė, kad moterys žymiai dažniau renkasi darbo vietą, kuri siūlo lanksčių darbo formų taikymą (Hammer ir Neal, 2008). Pagal Cinamon (2006) taip nutinka todėl, kad moterys linkusios susidurti su darbo – šeimos konfliktu dažniau nei vyrai. Pagal Haar (2007) lankstus darbo laikas yra daugiausiai naudojamos moteriškosios lyties darbuotojų, kurios turi išlaikytinių, dažniausiai vaikų. Vyriškosios lyties atstovai, pasak Haar (2007), dažniau taiko lanksčias darbo formas asmeniniams siekiams, pavyzdžiui susitikimai su gydytoju, mokymuisi, sportui ir kitiems asmeniniams tikslams.

Visgi, Dodson (2013) vyrų ir moterų nelygiavertiškumą aiškina darbovietės struktūra bei nevienodų sąlygų joje suteikimu. Pagal Hofacker ir Konig (2013); Martinengo ir kt. (2010) anksčiau paminėti skirtingi lanksčių darbo formų skirtumai pagal lytį skatina tradicinę vyro kaip išteklių aprūpintojo, o moters kaip vaikų augintojos šeimos modelį. Tokio modelio gyvybingumą įrodo ir Glynn (2012) metų tyrimas. Pagal Glynn (2012) šeimose, turinčiose atžalų didžioji dalis tėvų yra dirbantys, tačiau tarp jų yra 90.8% vyrų ir 63,3 % moterų. Galima teigti, kad moterys ir vyrai ne tik turi skirtingą požiūrį į lanksčias darbo formas, bet ir yra priversti jas rinktis pagal savo lytį.

Lyčių lygybė yra viena labiausiai vertinamų vertybių, tačiau idealaus darbuotojo įsivaizdavimas dažnai pasikeičia kartu su kompanijos augimu bei lanksčių darbo formų įvedimu. Fondas (2013) ištyrė, kad darbdaviai yra labiau linkę suteikti lanksčią darbo formą vyrams (karjeros vystymo tikslais) nei moterims (karjeros vystymui ar motinystės atostogoms). Pažymėtina, kad žemesnių pareigų vyrams darbdaviai yra labiau linkę suteikti lanksčias darbo formas nei aukštesnių pareigų. (Brescoll, Glass ir Sedlovskaya, 2013). Tyrimo išvadose pažymima: „vyrų žemos pareigos galėjo juos paskatinti prašyti lanksčių darbo formų labiau negu aukštesnių pareigų vyrus.“

1.3 Lanksčių darbo formų indentifikavimas ir klasifikavimas

Pagal Fernandez-Perez ir kt. (2014) galima išskirti vidines bei išorines lanksčias darbo formas. Žvelgiant analitiškai, svarbu atskirti ne tik vidinę bei išorinę lanksčias darbo formas, tačiau ir kiekybinę ir kokybinę lankstaus darbo rūšis. Išorinė lankstaus darbo rūšis egzistuoja tarp kompanijų, kai tuo tarpu vidinė – veikia įmonės viduje. Kiekybinė lankstaus darbo rūšis yra susijusi su atliekamo darbo kiekiu, kai kokybinė lankstaus darbo rūšis nurodo atliekamo darbo kokybę bei darbuotojo kvalifikaciją (Perez,

Alcazar ir Gardey, 2014). Iš aptartų lankstaus darbo rūšių kombinacijų galima sudaryti keturias lanksčių darbo formų darbo kategorijas (žr. 2 lentelę):

2 lentelė. Lanksčių darbo formų kategorijos
(sudaryta autoriaus pagal Plantenga ir Remery, 2010)

Kategorija	Savybės	Pavydžiai
Vidinė – kiekybinė	Laiko ir vietos organizavimas	Pamaininis darbas, viršvalandžiai, dalinis darbas, darbas savaitgaliais, suspausta darbo savaitė, nereguliarus darbo laikas.
Vidinė – kokybinė	Proto/jėgų išnaudojimas	Darbo dalijimasis, kelių darbų atlikimas vienu metu, komandinis darbas, projektinis darbas.
Išorinė – kiekybinė	Lankstūs darbo kontraktai	Darbas pagal iškvietimą, laikini darbuotojai, sezoninis darbas, nuolatiniai kontraktai, agentūriniai kontraktai.
Išorinė – kokybinė	Būtinios žinios iš už įmonės ribų	Darbuotojų nuoma, laisvai samdomi darbuotojai, laikini kontraktai.

Reikia pastebėti, kad šitoks lanksčių darbo formų klasifikavimas neapima visų egzistuojančių formų. Nei vidiniam-kokybiniam nei vidiniam-kiekybiniam lanksčių darbo formų klasifikavimui negali būti priskirtas teledarbas bei darbuotojų perkėlimas tarp įmonės padalinių. Taip pat šioje klasifikavimo sistemoje sunku įterpti finansinį lankstumą.

Pagal Roca-Puig, Beltrán-Martín, Bou-Llusar ir Escrig-Tena (2008), lanksčių darbo formų klasifikavimą galima supaprastinti iki dviejų kategorijų – vidinį kokybinį lankstumą bei išorinį kiekybinį lankstumą. Atitinkamai pirmasis šiuo atveju pabrėžia žmogiškojo kapitalo naudojimą, o antrasis nurodo darbo jėgos išsidėstymo kiekį, daugiausia dėmesio skiriant įdarbinimo bei darbuotojų skaičiaus mažinimo mechanizmui. Lentelėje (žr. 3 lentelę) pateikiama šių dviejų kategorijų skirtingų autorių apibrėžimai.

3 lentelė. Vidinio kokybinio bei išorinio kiekybinio lankstumo apibrėžimai
(sudaryta autoriaus pagal Fernández-Pérez, Martín-Alcázar ir Sánchez-Gardey, 2014)

Autorius	Vidinis kokybinis lankstumas	Išorinis kiekybinis lankstumas
Atkinson 1984	Darbuotojo atliekamų funkcijų universalumas. Prisitaikymas atlikti skirtingas užduotis.	Darbo apimties reguliavimas, kuris gali būti atliktas lanksčiomis

		valandomis arba nevisą darbo dieną dirbančių darbuotojų.
Volberda (1998)	Galimybė padidinti darbuotojų gebėjimų kiekį.	Galimybė pakeisti darbo jėgos dydį priklausomai nuo poreikių.
Huan ir Cullen (2001)	Darbuotojų prisitaikymas prie organizacijos neįprastų sąlygų, kurios reikalauja iniciatyvos ir kūrybiškumo.	Kompanijos pajėgumas keisti darbuotojų skaičių dėl konkrečių aplinkybių.
Kalleberg (2001)	Darbuotojų gebėjimų didinimas prisitaikant prie skirtingų darbų ir sprendimų priėmimo.	Išlaidų mažinimas atleidžiant nereikalingus darbuotojus.
Roca-Puig ir kt. (2008)	Kompanijos pastangos įtraukti ir plėtoti darbuotojų įgūdžius ir gebėjimus, kad jie galėtų būti priskirti prie kitų darbo vietų įmonėje.	Kompanijos pajėgumas pakeisti darbuotojų skaičių prisitaikant prie darbo krūvio ir paklausos.

Remiantis Fernández-Pérez, Martín-Alcázar ir Sánchez-Gardey (2014), išorinis kiekybinis lankstumas yra naudojamas sumažinti darbo sąnaudas, todėl jis dažniausiai yra reguliuojamas įstatymų, kurie apibrėžia darbo santykius tarp darbuotojo ir darbdavio. Tuo tarpu vidinis kokybinis lankstumas yra skirtas didinti produktyvumą. Didžioji dalis paminėtų mokslininkų mano, kad šie du lanksčių darbo formų klasifikavimo būdai yra tarpusavyje nesuderinami ir kompanijos gali pasirinkti tik vieną iš paminėtų lankstumo politikų.

Dalį lanksčių darbo formų galima priskirti vidiniam kokybiniam lankstumui, dalį išoriniam kiekybiniam lankstumui, tačiau Bagdanskis, Usonis (2011) ir daugelis kitų autorių išskiria 4 pagrindines lanksčių darbo formų kategorijas:

- Vietos atžvilgiu.
- Laiko atžvilgiu.
- Pagal darbo būdą.
- Kitas lanksčias darbo formas.

Tačiau tarp autorių dažnai pasitaiko nesutarimų ir lanksčios darbo formas priskiriamos skirtingoms kategorijoms. Dažniausiai pasitaikantis nesutarimas – lanksčių darbo formų klasifikavimas pagal darbo būdą arba laiką. Toliau (žr. 4 lentelę) pateikiamas susistemintas lanksčių darbo formų klasifikavimas atsižvelgiant į šių autorių rašto darbus: Juškaitė (2015), Varanauskaitė (2014), Stakauskytė ir Šileikytė (2010).

4 lentelė. Lanksčių darbo formų klasifikavimas (sudaryta autoriaus pagal Varanauskaitė (2014), Juškaitė (2015), Stakauskytė ir Šileikytė (2010))

Kategorija	Lanksti darbo forma	Aprašymas
Vietos atžvilgiu	Darbas iš namų (home based work)	Darbuotojas ir darbdavys susitaria dėl darbo namuose. Tokia darbo forma negali viršyti 40 valandų per savaitę (viršijus šį skaičių, galimas darbas ofise). Būdinga asmenims, turintiems išipareigojimų namuose (vaikų priežiūra, buitinis).
	Teledarbas (teleworking)	Darbas dirbamas ne darbo pozicijoje, o su kolegomis ir darbdaviu bendraujama telekomunikacijos priemonėmis. Komunikacija ir technologijos buvo vienas pagrindinių kelių į lanksčių darbo formų atsiradimą (Krajňáková, Vojtovič 2014).
Laiko atžvilgiu	Darbas savaitgaliais (weekend work)	Dalį ar visas numatytas darbo valandas darbuotojas dirba savaitgalį.
	Darbas pamainomis (shift work)	Darbuotojas dirba tam tikrą valandų skaičių tam tikrą paros laiką. Pamainos gali būti sujungtos į kelias iš eilės arba nuolatos keistis. Darbas pamainomis leidžia įmonei dirbti ilgiau ar net visą parą.
	Viršvalandžiai (overtime)	Darbuotojas dirba daugiau valandų nei yra nustatyta darbo sutartyje. Tai yra viena dažniausiai pasitaikanti lanksti darbo forma, tačiau turi neigiamų aspektų – miego trūkumas, stresas, psichologinės problemos.
	Lanksti darbo dienos pradžia ir pabaiga (flexitime work)	Darbuotojas turi galimybę pasirinkti darbo dienos pradžia ir pabaigą. Tokia galimybė sumažina spūščių tikimybę bei suteikia galimybę nevēluoti į darbą neplanuotu atveju.
	Svyruojančios darbo valandos (staggered hours)	Darbuotojai pradeda ir baigia darbą skirtingu laiku, tačiau kitaip nei darbe pamainomis, egzistuoja kontaktinės valandos, kai visi bendradarbiai yra darbo vietoje.
Pagal darbo būdą	Nenustatyto laiko darbas (zero-hour work)	Ši darbo forma vis populiarėja Europos Sąjungoje. Darbuotojas ir darbdavys prieš kiekvieną projektą

		sutaria tam tikrą dirbamo darbo laiką arba dirbama tol, kol darbas bus atliktas.
	Dalinis darbas (part-time work)	Darbo laikas trunka ilgiau nei pusę pilnos darbo pozicijos, pavyzdžiui daugiau nei 20 valandų, tačiau mažiau nei 40 (jei pilna darbo pozicija siekia 40 valandų)
	Dalijimasis darbu (job sharing)	Du darbuotojai dirba vienoje darbo pozicijoje pasidalindami darbo valandų ar atliekamų darbų kieki. Atitinkamai padalijamas ir darbo užmokestis. Darbuotojai dirba komunikuodami, kaip komanda.
	Metinės darbo valandos (annual hours contracts)	Dirbama iš anksto su darbdaviu nustatytą valandų skaičių arba prisitaikant prie rinkos permainų.
	Suspausta darbo savaitė (compressed work week)	Dirbama nustatytą savaitės valandų skaičių, tačiau yra sumažinamas darbo dienų skaičius. Pavyzdžiui vietoje 5 dienų po 8 valandas dirbama 4 dienas po 10 valandų.
	Terminuotos darbo sutartys. (fixed term contracts)	Darbuotojas samdomas ne ilgiau 5 metams iš anksto apibrėžtam laikotarpiui arba iki tam tikrų aplinkybių. Į šią sritį patenka sezoninis darbas.
	Laikinas darbas (temporary employment)	Dirbama laikinai, kol vykdoma nebūdinga įmonėje veikla (remontas, mokymai), arba pakeisti laikinai nesančių darbuotojų. Sudaroma ne ilgesnė 2 mėnesių sutartis, nesuteikiamos atostogos.
Kitos lanksčios darbo formos	Darbo nuoma arba agentūrinis darbas (work rent)	Darbuotojas yra nuomojamas įmonėms sudarius kontraktą su personalo atrankos įmone. Darbo užmokestį ir kitas sąlygas darbuotojas derina su personalo atrankos agentūra. Vykdoma trišalė sutartis.
	Darbas pagal iškvietimą (on-call work)	Darbuotojas tam tikrą laiką ne darbo metu budi. Tuo metu jis bet kada gali būti iškvieistas atgal į darbą. Dažnai taikoma gydytojams, technikams ar mechanikams, kurių gali prireikti ekstremalių situacijų metu.

	Neatvykimai, išvykimai (unpaid leave)	Sąmoningas darbuotojo neatvykimas į darbą, nerizikuojant prarasti darbo pozicijos. Yra iš anksto sutariami su darbdaviu ir dažniausiai yra neapmokami.
--	--	--

Analizuojant lanksčių darbo formų sampratą išsiaiškinta, kad lanksčių darbo formų sąvoka yra plati ir mažai apibrėžta, o moksliniuose darbuose atrandama taikymo ir klasifikavimo skirtumų. Tačiau darbo lankstumas tampa vis populiarėjančia priemone pagerinti organizacijos kultūrą, patrauklumą ir konkurencingumą. Tuo tarpu darbuotojams tai suteikia galimybę derinti darbą bei asmeninius poreikius, taip pagerinant darbo – gyvenimo kokybę ir emocinę būklę.

Išanalizavus lanksčių darbo formų apibrėžimus pastebėta tendencija, kad požiūris į lanksčias darbo formas kinta. Vėlesniuose šaltiniuose išskiriama nauda darbuotojui bei darbdaviui, o šiuo metu lanksčios darbo formos traktuojamos kaip sudedamasis įmonės konkurencingumo variklis, kuris skatina darbuotojų nuolankumą bei gerina įmonės produktyvumą.

Lyčių lygybė yra viena labiausiai vertinamų vertybių, tačiau idealaus darbuotojo įsivaizdavimas dažnai pasikeičia kartu su kompanijos augimu bei lanksčių darbo formų įvedimu. Demografiniuose lanksčių darbo formų taikymo skirtumuose išskiriama moters, kuri susiduria su šeimos – darbo konfliktu, pozicija.

Šiame darbo skyriuje išgryninta lanksčių darbo formų koncepcija bei sąvokos. Taip pat apžvelgta taikomų lanksčių darbo formų situacija šiandieninėje rinkoje bei pagal skirtingus mokslinius darbus sukurtas naujas lanksčių darbo formų klasifikavimas. Tai buvo reikalinga norint toliau analizuoti lanksčių darbo formų teisinį ir politinį reglamentavimą bei atlikti empirinį tyrimą. Toliau nagrinėjamas lanksčių darbo formų taikymas Europos Sąjungos lygmeniu – išryškinamos politinės ir teisinės iniciatyvos įtakojančios lanksčių darbo formų taikymą.

2. ES POLITINIŲ IR TEISINIŲ INICIATYVŲ, SKATINANČIŲ LANKSČIAS DARBO FORMAS, ANALIZĖ

Analizuojant lanksčias darbo formas tarptautinėse įmonėse Lietuvoje neišvengiamai susiduriama su Europos Sąjungos įtaka – reglamentuojamais teisės aktais, strategijų bei iniciatyvų keliamais tikslais. ES kontekste galima rasti nemažai dokumentų vienaip ar kitaip įtakančių lanksčių darbo formų taikymą. Šiame skyriuje analizuojamos svarbiausios Europos Sąjungos iniciatyvos ir teisės aktai, darantys įtaką lanksčių darbo formų organizavimui ir formų taikymui, taip pat geroji Europos Sąjungos šalių praktika.

2.1 Europos Sąjungos politinės iniciatyvos

Europos Sąjungoje šiuo metu veikia nemažai politinių iniciatyvų, tačiau lanksčias darbo formas skatinančių iniciatyvų yra kur kas mažiau. Svarbiausios tokios yra užimtumo iniciatyva strategijoje „Europa 2020“ bei Europos Sąjungos Komisijos iniciatyva „Nauji gebėjimai naujoms darbo vietoms“.

Lanksčių darbo formų reglamentavimas „Europa 2020“ strategijoje

„Europa 2020“ yra vienas svarbiausių Europos Sąjungos strateginių dokumentų. Tai 2010 metais įsigaliojusi strategija skatinti ES ekonomikos augimą, naujų darbo vietų atsiradimą ir krizės įveikimą. Pagrindiniai „Europa 2020“ siekiai yra užimtumas, moksliniai tyrimai ir technologinė plėtra, klimatas bei energetika, švietimas, socialinė įtrauktis ir skurdo mažinimas. Šie 5 pagrindiniai siekiai yra glaudžiai susiję tarpusavyje, todėl didesniam efektui pasiekti jie turi veikti kartu.

5 lentelė. 5 pagrindiniai strategijos „Europa 2020“ siekiai ir vykdymo rodikliai

(Sudaryta autoriaus)

		2010	2015 (arba naujausiais duomenimis)	2020 siekiai
Užimtumas	20-64 metų žmonių, turinčių darbą (%)	68,6	69,2	75
Moksliniai tyrimai ir technologinė plėtra	ES BVP turėtų būti investuojama į mokslinius tyrimus ir technologinę plėtrą (%)	1,93	2,03	3

Klimato kaita ir energetikos tvarumas	Šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis (indeksas 1990 = 100)	85,54	80,2	80
	Gaminama energijos iš atsinaujinančių šaltinių (%)	12,5	15	20
	Energijos vartojimo efektyvumo padidinimas (% nuo 1990 metų)	6	12	20
Švietimas	Mokyklos nebaigiančių moksleivių skaičius ne didesnis nei (%)	13,9	11,2	10
	30-34 metų asmenų turi aukštąjį išsilavinimą (%)	33,8	37,9	40
Kova su skurdu ir socialine atskirtimi	Skurde gyvenančių ir socialiai atskirtų žmonių arba žmonių, kuriems tai gresia skaičiaus sumažinimas (mln.)	0	2	20

Ipusėjus „Europa 2020“ strategijos planui, matoma (žr. 5 lentelę), kad visų sričių rodikliai gerėja. Tačiau inicijuojant, kad 2020 metais strategijos tikslai bus pasiekti, kai kurie rodikliai gerėja pernelyg lėtai arba juda ne linijine trajektorija. Užimtumas – su lanksčiomis darbo formomis labiausiai siejamas rodiklis per penkerius metus pasiekė 0,8 %. Palyginus su kitais rodikliais tai yra labai prastas rezultatas, todėl 2015 m. ES Komisija persvarstė vykdomų siekių tęstinumą ir pateikė atnaujintas užimtumo politikos gaires:

- Darbo jėgos paklausos didinimas (darbo vietų kūrimas: darbo jėgos apmokestinimas; darbo užmokesčio nustatymas);
- Darbo jėgos pasiūlos ir įgūdžių gerinimas (aktyvumo ir kvalifikacijos lygis; struktūrinių švietimo ir mokymo sistemų trūkumų pašalinimas; jaunimo nedarbas ir ilgalaikis nedarbas);
- Darbo rinkų veikimo tobulinimas (darbo rinkos susiskaidymo mažinimas; socialinių partnerių įtraukimas; geresnė aktyvi darbo rinkos politika; darbo jėgos judumas);
- Teisingumo užtikrinimas, kova su skurdu ir lygių galimybių skatinimas (socialinės apsaugos sistemų, sveikatos priežiūros ir ilgalaikės priežiūros sistemų modernizavimas; tikslingesnė socialinė politika, skirta mokyklos nebaigimo ir socialinės atskirties prevencijai).

Šių gairių pakeitime didelis vaidmuo teko Europos Parlamentui. Parlamentas siekė, kad gairėse būtų pagerinti Lisabonos strategijos socialiniai aspektai, darbo vietų kokybė bei lanksčių darbo formų taikymas. Pagal Europos Parlamentą, siekiant reaguoti į netikėtus paklausos pokyčius, prisitaikyti prie naujų technologijų bei išlikti konkurencingomis įmonės turėtų taikyti lanksčias darbo formas. Taigi

lanksčios darbo formos Europos Sąjungos valdančiųjų institucijų yra pripažintos teikiančiomis naudą, siekia bei plėtoja jų taikymą.

Europos Sąjungos Komisijos iniciatyva „Nauji gebėjimai naujoms darbo vietoms“

Komisija yra pristačiusi 7 iniciatyvas, kurios turėtų padėti siekti strategijos tikslų. Šios iniciatyvos yra koordinuoto darbo dalis, todėl valstybės narės turi pritaikyti savo institucijų veiklą bendriems tikslams pasiekti. Komisijos pasiūlyta iniciatyva – „Nauji gebėjimai naujoms darbo vietoms“ skatina lanksčių darbo formų organizavimą ir argumentuoja jo naudą.

Pagrindinis iniciatyvos tikslas – pastangos kiekvienam Europos gyventojui suteikti darbą. Iniciatyvos dokumente išskiriami 4 prioritetai, kuriais Europos Sąjunga gali išspręsti užimtumo darbo rinkos lankstumo ir užimtumo garantijų pusiausvyros prioritetus³:

1 prioritetas. Darbo rinka gali veikti geriau. Žmonės nori kuo greičiau nebedirbti, išeiti į pensiją, tada jie užsidaro, palieka socialiai neaktyvūs. Siekiama mažinti rinkos segmentaciją ir skatinti darbo rinkos judėjimą.

2 prioritetas. Reikia daugiau kvalifikuotų darbuotojų. Darbo rinka nuolat kinta, keičiasi organizavimo forma, tobulėja technologijos, tačiau žmonės nespėja įgyti reikiamų žinių, prisitaikyti prie rinkos poreikių. Tam norima daugiau investuoti švietimą ir kvalifikacijos kėlimą, stengtis numatyti poreikį ir tobulėjimo linkmę.

3 prioritetas. Darbo vietų ir sąlygų kokybė gali būti geresnė. Europos Sąjungoje ji siejama su aukštu darbo našumu bei dideliu užimtumu. Siekiama gerinti darbo sąlygas, atsižvelgti į fizinę bei psichinę darbuotojo sveikatą.

4 prioritetas. Galima sukurti daugiau darbo vietų ir padidinti paklausą. Turi būti sudarytos sąlygos naujiems darbuotojams įdarbinti ir įmonėse, kuriose reikalingi aukštos kvalifikacijos specialistai. Siekiama skatinti įmonėms įdarbinti ilgalaikius bedarbius su atlyginimu nesusijusioms darbo sąlygų sąnaudomis, dotacijomis darbdaviams.

Siekiant stiprinti 4 darbo rinkos lankstumo ir užimtumo garantijų pusiausvyros prioritetus komisija išskyrė ir lanksčias darbo formas kaip vidinį rinkos lankstumą. Pagal „Nauji gebėjimai naujoms darbo vietoms“ komunikatą, svarbus ir vidinis ir išorinis rinkos lankstumas, tačiau esant sunkmečiui vidinis lankstumas leido darbdaviams išlaikyti vertingų darbuotojų skaičių sumažinant darbuotojų išlaikymo kaštus, sumažinant naudojamų patalpų plotą ar pailginant ofiso darbo laiką ir įsteigti pamaininių etatų.

³KOMISIJOS KOMUNIKATAS EUROPOS PARLAMENTUI, TARYBAI, EUROPOS EKONOMIKOS IR SOCIALINIŲ REIKALŲ KOMITETUI IR REGIONŲ KOMITETUI. Naujų įgūdžių ir darbo vietų darbotvarkė. Europos pastangos kiekvienam suteikti darbą.

Kaip teigiama dokumente, „*Vidinis lankstumas reiškiasi įvairiais būdais, įskaitant darbo organizavimo ar darbo laiko reguliavimą (pvz., sutrumpintas darbo laikas). Dėl lankstumo vyrai ir moterys gali derinti darbą ir globos įsipareigojimus, todėl visų pirma didinamas moterų indėlis į oficialią ekonomiką ir ekonomikos augimą, nes jos gali dirbti apmokamą darbą ne namuose.*“ Taigi, pagal „Nauji gebėjimai naujoms darbo vietoms“ komunikatą, vidinis rinkos lankstumas, arba lanksčios darbo formos ne tik padeda sumažinti įmonės kaštus bet mažina lyčių nelygybę ir didina užimtumą.

Apibendrinant ES iniciatyvas, skatinančias lanksčių darbo formų taikymą reikia pastebėti, kad užimtumo (labiausiai su lanksčiomis darbo formomis siejama „Europa 2020“ iniciatyva) rodikliai per 5 metus pagerėjo labai nežymiai. Tačiau ES valdančiosios institucijos pripažįsta lanksčių darbo formų naudą ir skatina jų taikymą.

2.2 Teisinis darbo sutarčių reglamentavimas ES ir Lietuvoje

Tam, kad įdiegta lanksti darbo forma veiktų sklandžiai ir neštų naudą tiek įmonei tiek darbuotojui, būtinas teisinis lanksčių darbo formų reglamentavimas. Kadangi lanksčių darbo formų yra nemažai, skirtingose šalyse jos suprantamos nevienodai. Taigi analizuoti lanksčias darbo formas kaip vieną universalų instrumentą yra gana komplikauta. Toliau apžvelgiama dažniausiai Europos Sąjungoje pasitaikančių lanksčių darbo formų teisinis reglamentavimas Europos Sąjungoje bei Lietuvoje.

Terminuota darbo sutartis. Dėl globalizacijos įtakotų veiksnių turėjo pradėti keistis darbo organizavimo formos, o pagal jas keičiasi ir su darbo santykiais susiję įstatymai. Europos sąjungos lygmenyje 1990 metų birželį buvo išleista direktyva 1990/70/EB, kuri nustatė terminuotų darbo sutarčių pagrindą. Ši direktyva buvo šaltinis ir Lietuvoje galiojančių įstatymų dėl terminuotų darbo sutarčių. Iki 2003 metų, ši direktyva numatė galimybę darbo sutartį pasirašyti nustatytam arba nenustatytam laikui, tačiau neilgiau nei penkeri metai, nebent įstatymas numato kitaip. Tačiau įstatyme buvo galimybė nutraukti darbo terminą paprašius darbuotojui. Teismo praktika rodo, jog buvo daug atvejų, kai darbdaviai priversdavo darbuotojus nutraukti sutartis kas kelis mėnesius. Ši praktika lėmė įstatymo pakoregavimą 2003 metais. Nuo 2003 metais buvo įvestos naujos sąlygos terminuoto darbo nutraukimui: įvestas termino būtinumas bei apibrėžtos sąlygos, kada darbuotojas gali prašyti terminuotos sutarties, pvz.: vaiko gimimas, vaiko priežiūros atostogų pabaiga. Šios sąlygos tebegalioja ir dabar.

Terminuotam darbui taip pat priskiriamos dvejų tipų įdarbinimo sutartys: **sezoninio darbo sutartis bei laikino darbo sutartis**. Sezoninio darbo sutartis baigiasi kartu su sezono pabaiga. Tai toks darbas, kuris dėl natūralių klimato sąlygų yra atliekamas ne visus metus, tačiau tam tikrais periodais (ne daugiau kaip dvylika mėnesių). Tokios sąlygos liko nuo sovietinių laikų, kada buvo reikalingas tikslus nedarbo laiko įforminimas, nes atlyginimas šiam laikotarpiui mokamas nebuvo. Tokios lanksčios darbo

sąlygos vis dar reikalingos kai kuriose darbo šakose, tokiose kaip kelių tiesimas ar kelių remontas (Bagdanskis, Usonis, 2011).

Agentūrinis darbas. Iki 2011 Lietuvoje nebuvo jokių įstatymų, reglamentuojančių agentūrinį darbą. Tačiau jis nebuvo nei uždraustas, nei leidžiamas – nebuvo jokių apribojimų, ar kitokių agentūrinio darbo draudimų (Bagdanskis, Usonis, 2008). Pokyčius dėl agentūrinio darbo Lietuvos įstatymuose lėmė Europos Sąjungos direktyva 2008/104/EB. Direktyva išleista 2008-aisiais, nors pirmieji pasiūlymai pradėti teikti jau 2002 metais.

Darbo sutartis yra pasirašoma tarp darbuotojo bei agentūros, atliekančios laikinojo įdarbinimo paslaugas. Taigi užmokestį, darbo laiką ir kitas sąlygas darbuotojas derina su įdarbinimo agentūra. Agentūra yra atsakinga už darbuotojo paiešką ir paskiria jį dirbti trečios šalies įmonėje, agentūrai prižiūrint ir vadovaujant. Taip pat agentūra privalo užtikrinti darbuotojo saugumą, vienodą požiūrį į darbuotojus, tai reiškia, kad laikinas darbuotojas turi gauti tokį patį atlyginimą, kokį gautų tokiais sąlygomis dirbantis nuolatinis darbuotojas. Tačiau egzistuoja išimtis, kai darbuotojas per agentūrą įdarbinamas neterminuotam laikui.

Pagal „*International Confederation of Private Employment Agencies*“ 2016 metų statistiką, agentūrinio darbo principu pasaulyje dirba 1,6% visų dirbančiųjų, kai tuo tarpu Lietuvoje šis skaičius siekia 0,2%. Taipogi agentūrinį darbą labiau renkasi vyrai (58%) nei moterys (42%).

Teledarbas. 2002-07-16 buvo priimtas susitarimas tarp UTUC, UNICE/UEAPME ir CEEP⁴ dėl teledarbo įvedant stipresnę apsaugą nuotoliniams darbuotojams, dirbantiems Europos Sąjungos ribose. Šis susitarimas buvo novatoriškas daugeliu atžvilgiu ir atvėrė dvidešimt metų siektas perspektyvas (*Implementation of the european framework agreement on telework*, 2006). Susitarimas pabrėžia pagrindines darbo sąlygas, kurioms reikalingas dėmesys ir derinimas prie darbo būdo, kai darbuotojas dirba nutolęs nuo darbdavio. Pavyzdžiui, privatumas, sveikata ir saugumas, darbo organizavimas, duomenų apsauga ir kt.

Teledarbas yra apibūdinamas kaip darbo atlikimo/organizavimo forma, kuris gali būti atliktas darbdavio suteiktose patalpose, tačiau pasitelkiant informacines technologijas yra iškeliamas ir reguliariai atliekamas kitoje vietoje. Susitarimas įtakoja nuotolinius darbuotojus su darbo kontraktu ir nenagrinėja savarankiškai dirbančių nuotolinių darbuotojų. Europos Sąjungos susitarimas įtakoja darbuotojus, kurie yra tiesiogiai įdarbinti kaip nuotolinis darbuotojas, ir tuos, kurie nori pasirinkti tokią darbo formą savo karjere. Susitarime pažymima, kad jei teledarbas nėra apsvaistytas darbo aprašyme, perėjimas prie teledarbo formos yra savanoriškas tiek darbuotojui tiek darbdaviui (*Implementation of the european framework agreement on telework*, 2006).

⁴ UTUC – Europos profesinių sąjungų konfederacija. UNICE – Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjunga. UAPME – Europos amatų, mažų ir vidutinių įmonių asociacija. CEEP – Europos viešąsias paslaugas teikiančių darbdavių ir įmonių centras

Savarankiškai dirbantys asmenys. Pagal „*Social protection rights of economically dependent self-employed workers*“, Europos darbo jėgos apžvalgoje savarankiškai dirbantys (self-employed) asmenys yra apibūdinami taip: „Savarankiškai dirbantys asmenys dirba savo sukurtame versle, ūkyje arba profesinėje praktikoje. Savarankiškai dirbantis asmuo yra laikomas dirbantis per ataskaitinę savaitę (savaitę, kurioje yra dvylikta mėnesio diena), jei jis arba ji atitinka tokius kriterijus: dirba tam, kad uždirbtu pinigų, skiria laiko verslo priežiūrai arba šiuo metu kuria naują verslą. Savarankiškai dirbantis asmuo yra vienintelis arba bendrasavininkis neinkorporuoto verslo, kuriame jis ar ji dirba, nebent jie tuo pat metu dirba kitame apmokamame darbe.“

Savarankiškas darbas yra viena lanksčiausių darbo formų, tačiau gali pateikti sunkius išbandymus, ypač valstybėse, kur savarankiškas darbas užima didelę darbo rinkos dalį. Savarankiškai dirbantys asmenys dažnai neturi pagrindinių darbdavio teisių bei yra linkę mažą finansinį stabilumą, ypač, kai pradeda karjerą arba verslas ima nesisėkti. Tikėtina, kad savarankiškai dirbantys asmenys taipogi neturi sukauptą didelio pensijų fondo, taigi darbas gali toks darbas gali būti nereguliarus ir nesaugus (Hatfield, 2015).

Lietuvoje savarankiškai dirbantys asmenys dažniausiai dirba pagal verslo liudijimą arba verčiasi individualia veikla. Pagal Bagdanskį ir Usonį (2011), Lietuvos valdžia susiduria su sunkumais savarankiškai dirbantiems asmenims pritaikydami tikslų darbo apibrėžimą bei reglamentavimą. Pagal autorius, yra sunku atrasti ribą tarp tipiško įdarbinimo, savarankiškai dirbančio asmens bei įdarbinimo santykių.

Dalinis darbas. Pagal Devicienti, Grinza ir Vannoni (2015), dalinį darbą galima suskirstyti į tris šakas: horizontalus darbas, vertikalus darbas ir mišrus darbas. Horizontalus darbas (labiausiai paplitęs) apima darbo dienos laiko sumažinimą (pavyzdžiui, 8 darbo valandų dienos sumažinimas iki 5 valandų). Vertikalus dalinis darbas sumažina ne darbo dieną, tačiau darbo savaitę (pavyzdžiui, vietoje 5 darbo dienų savaitės, dirbama 4 ar 3 dienas). Ir mišrus dalinis darbas apima horizontalaus ir vertikalaus darbo savybes.

Dalinio darbo reglamentavimas tebėra nepasikeitęs nuo 1970 metų. Darbo rinkos dalyviai pradėjo diskutuoti apie lanksčias darbo formas, tačiau Lietuvos darbo kodeksas išliko nepakitęs. 2003 metais darbo ministerija išleido rekomendaciją taikyti lanksčias darbo formas darbdaviui ir darbuotojui susitarus. Rekomendacija suteikia darbuotojui galimybę reikalauti dalinio darbo jei (Bagdanskis, Usonis, 2011):

- Prasta darbuotojo sveikata.
- Moterims, besilaukiančioms vaiko ar neseniai gimdžiusioms ar auginančioms vaiką iki 3 metų. Taip pat darbuotojams, vieniems auginantiems vaiką iki 14 metų arba neįgalų vaiką iki 16 metų.
- Darbuotojas nėra sulaukęs 18 metų.
- Darbuotojas yra neįgalus.

- Darbuotojas slaugo sergantį šeimos narį.

Neatvykimai, išvykimai. Šiuo metu vis populiarėjanti lanksti darbo forma. Dažniausiai naudojami situacijose, kur reikalinga vaiko priežiūra ar buvimas su vaiku, todėl kitaip dar vadinama tėvišku išvykimu (parental leave). Šis darbo lankstumas tapo oficialiu būdu sutaupyti darbdavio pinigus ir prašyti neapmokamos išėginės.

Europoje pirmoji direktyva, reglamentuojanti neatvykimus ar išvykimus buvo 94/36/EB, kurioje bandyta pasiekti stipresnę lyčių lygybę ir remti tėviškas bei profesines pareigas šeimoje. 2010 metais Europos Sąjungos komisija atrinko neatvykimus ir išvykimus reglamentuojančias sąvokas ir sukūrė naują direktyvą 2010/18/EU. Šioje direktyvoje tobulinama ir remiama minimali tėvų su mažais vaikais apsauga.

Toks lanksčių darbo formų reglamentavimas atskleidžia ir teigiamus ir neigiamus aspektus. Per pastaruosius kelis dešimtmečius ėmė kurtis lanksčias darbo formas reglamentuojantys įstatymai, labai palankūs darbuotojams. Šie įstatymai dažnai riboja pernelyg ilgą darbo valandų skaičių, įpareigoja atlikti poilsio etapus, ir tai priveda prie intensyvesnių dirbamų valandų. Pagal Petrylaitę (2014), tokie įstatymų apribojimai suteikia darbuotojams galimybę ne tik gauti pajamų pragyvenimui, tačiau ir sukurti socialinį gyvenimą už darbo ribų. Toks socialinis gyvenimas taipogi turi savo ekonominę pusę – žmonės daugiau sau leidžia, o tai didina suvartojimą.

2.3 ES šalių patirtis ir gerosios praktikos pavyzdžiai taikant lanksčias darbo formas

Jau nuo 2007 metų ES komunikate (COM(2007)359) skelbiama, kad lanksčios darbo formos reiškia ne tik būdus darbuotojams samdyti bei atleisti, įmonėje galima nustatyti skirtingus darbo grafikus, pakeisti darbo vietą – vidinis lankstumas, arba paskiriant komandinį darbą projektui – funkcinis lankstumas. Pagal Krajňáková ir Vojtovič (2014) vakarų Europos šalys pritaiko darbuotojams lanksčias darbo formas siekiant ekonomikos efektyvumo bei konkurencingumo. Perrin (2001) išskyrė tokią lanksčių darbo formų naudą:

- Įmonės gali prailginti savo darbo valandas neišleidžiant tam daugiau lėšų.
- Mažiau laiko prarandama darbo dienos pradžioje. Jei darbuotojai pradeda darbą skirtingu laiku ar kitose vietose, pasiruošimas darbo pradžia trunka trumpiau.
- Darbuotojai gali lengviau įvykdyti savo kasdienes įsipareigojimus. Pavyzdžiui, darbuotojai, kurių vaikai turi būti parvežti iš mokyklos įstaigų, taip pat darbuotojai, kurie turi vakarinių paskaitų. Tokie pakeitimai leidžia darbuotojams sureguliuoti jų darbo-gyvenimo balansą ir pakelti motyvaciją ir produktyvumą.

Tačiau norint įsitikinti lanksčių darbo formų keliamą naudą, reikia apžvelgti įmones, kuriose ši praktika pasitvirtino. Toliau pateikiama keletas sėkmės pavyzdžių Europos Sąjungoje.

Projektas „Robert Bosch Group“. Internacionalinė technologijų ir aptarnavimo kompanija „Bosch“ pritaikė nemažai strategijų bei kitokių veiklų, skatinančių teigiamą darbo – gyvenimo balansą, kurios parodo kompanijos kultūros lygiateisiškumą bei įvairovę. „Bosch“ yra žinoma kaip kompanija, palanki šeimai ir yra nominuota Vokietijos „Most family-friendly enterprise“ (įmonė, palankiausia šeimai). 2011 metais „Bosch“ įstojo į Vokietijos palankių šeimai įmonių chartiją ir tai privedė prie lanksčių darbo formų bei palankaus šeimai darbo kultūros ir pripažinimo. Pagrindinis tikslas buvo pakeisti esamą kultūrą organizacijoje.

Projektas skyrė ypatingą dėmesį vadovams, kurie pirmus tris mėnesius išbandė lanksčias darbo formas (darbą iš namų ir dalinį darbą). Iš išbandžiusių žmonių net 80% nutarė nenustoti dirbti lanksčiai. Tokiu būdu jie suderino asmeninį bei profesinį gyvenimą. Grįžtamasis ryšys iš darbuotojų rodo, kad didesnis lankstumas tolygu geresnei gyvenimo kokybei ir didesniai darbo malonumui. Darbdaviui tai lėmė didesnę kūrybiškumą ir inovacijas (ÖSB Consulting GmbH, 2014).

Danijos darželis, veikiantis 24 valandas per parą. Tipinė darželių darbo diena Danijoje prasideda 06:30, o baigiasi 17:00 (nuo pirmadienio iki ketvirtadienio), penktadienį iki 16:30. Taigi tėvai, dirbantys lanksčias darbo valandas ar dirbantys pamaininį darbą neturi kur palikti savo vaikų darbo metu. Verta paminėti, kad 30% visų 30-49 metų žmonių Danijoje yra vieniši. Taip pat net pusę 30-49 metų amžiaus vienišų moterų kartu augina vaiką, o vienišoms moterims 30-34 metų amžiaus šis skaičius padidėja net iki dviejų trečdalių. Tyrimas atskleidė, kad iš 2048 darželių Danijoje tik 11 dirba po 18 valandos. Taigi nenuostabu, kad didelė dalis populiacijos turi problemų dėl darželių veikimo laiko.

Iniciatoriai, kurie nusprendė atidaryti 24 valandas veikiantį darželį buvo „Aalborg“ ligoninė. Idėja atidaryti tokį darželį kilo daktarų ir slaugių labui, kurie ligoninėje dažnai dirba nestandartinėje darbo pozicijoje ir darbo metu neturi kur palikti savo atžalų. Per pastaruosius 2 metus dar 2 privatūs darželiai buvo atidaryti, kurie dirbo 24 valandas per parą, galbūt rodo naują tendenciją sprendžiant vaikų priežiūros problemas. Šis projektas skatina tėčius ir mamas, kurie dirba lanksčia darbo forma, nesikreipti pagalbos į artimuosius, bet patiems rūpintis savo vaikais (EIGE, 2015).

„Protect and Gamble“ pavyzdys. Ši kompanija yra plataus asortimento vartojimo prekių gamintoja. Įvestos lanksčios darbo formos šioje kompanijoje buvo labai palankiai sutiktos, motyvavo darbuotojus ir pagerino išlaidų efektyvumą. Darbuotojams buvo leista pasirinkti lanksčių darbo formų programą, jei tai leidžia jų darbo pobūdį. Geresniai darbo – gyvenimo balansui pasiekti, kompanija atsisakė „stacionarios kėdės“ ofise. Įdiegė lanksčią darbo formą – teledarbą, bei paragino darbuotojus naudotis šia lanksčia darbo forma. Kompanija „Protect and Gamble“ nurodė tikslus darbo planus grafikus bei komunikacijos priemones. Kiekvienam darbuotojui jų nešiojamuose kompiuteriuose buvo įdiegta speciali susirašinėjimo su bendradarbiais programinė įranga. Taip pat kiekvienam buvo kompensuojamos ergonomiškos darbo kėdės.

Kompanijos ataskaitoje pranešama, kad dėl lanksčių darbo formų patenkinti ir dirbi motyvuoti darbuotojai pakėlė kompanijos produktyvumą. Sutaupyti pinigai dėl mažesnio ofiso nuomos buvo atitinkamai pridėti prie darbuotojų algos. Pagal „Protect and Gamble“, sėkmingam lanksčių darbo formų įdiegimui svarbiausia racionaliai ir aiškiai išdėstyti taikomą politiką. Taip pat minima, kad svarbu išbandyti lanksčią darbo forma su dalim darbuotojų, kad įsitikinti jos veiksmingumu. O sėkmės atveju sukuriama ir darbuotojų pritarimas (Perrin, 2001).

Kompanija „Unilever UK“. Šios gerosios praktikos pavyzdys gana gerai žinomas. Organizacija su lanksčiomis darbo formomis susidūrė 1990 metais, kada patvirtino sustiprintą motinystės atostogų bei karjeros pertraukų galimybę. Po tokio sprendimo net devynios iš dešimties kompanijoje dirbusių moterų iki motinystės atostogų, po jų nori sugrįžti atgal. Iki tol, tik 6% dirbusių moterų kompanijoje grįždavo po motinystės atostogų. Taigi, organizacijos vadovybė nutarė įdiegti tokias lanksčias darbo formas: suspaustą darbo savaitę, dalinį darbą, terminuotą darbą, darbų dalijimąsi, neapmokamas atostogas ir teledarbą. Taip pat prie lanksčių darbo formų papildomai įkūrė pirmosios pagalbos vietas kiekviename padalinyje, o kai kuriuose net ir patalpas vaikams, kur jie yra prižiūrimi. Be to, organizacija visiems savo darbuotojams suteikia galimybę kreiptis konsultaciniais ar kitais klausimais įmonės pagalbos telefonu (Tamutienė, Klercq, Joosten, 2009).

Išanalizavus ES šalių gerosios praktikos pavyzdžius galima daryti išvadą, kad vakarų Europoje lanksčių darbo formų taikymas yra stipriai įsišaknijęs ir siekia daugiau nei tris dešimtmečius (Tamutienė, Klercq ir Joosten, 2009). Atsižvelgus į buvusią Lietuvos geopolitinę situaciją, pastebima, kad iki dvidešimto amžiaus dešimto dešimtmečio pradžios Lietuvoje nebuvo arba buvo naudojamos tik kelios lanksčios darbo formos (Bagdanskis, Usonis, 2011). Pagal Bagdanskį ir Usonį apriboto lanksčių darbo formų taikymo padariniai yra išlikę iki šių dienų – Lietuvos įmonės lanksčias darbo formas diegia atsargiai bei iš lėto.

Apibendrinant politines ir teisine iniciatyvas skatinančias lanksčias darbo formas, galima teigti, kad Europos Sąjungoje lanksčios darbo formos tampa vis populiareesnės, taip sudarydamos daugiau teisiškai neapibrėžtų darbo formų taikymo galimybių. Iš kitos pusės kuriasi vis daugiau įstatymų, kurie palankūs darbuotojams. Šie įstatymai dažnai riboja pernelyg ilgą darbo valandų skaičių, įpareigoja atlikti poilsio etapus, o tai priveda prie intensyvesnių dirbamų valandų. Taip pat pastebėta, kad valdančiosios ES institucijos pripažįsta lanksčių darbo formų naudą bei skatina jų taikymą kurdamos įvairias iniciatyvas.

3. LANKSČIŲ DARBO FORMŲ TAIKYMO TARPTAUTINĖSE ĮMONĖSE LIETUVOJE EMPIRINIS TYRIMAS

Šiame skyriuje pasitelkus kiekybinio tyrimo instrumentus surenkami ir analizuojami duomenys. Pagrindinis tyrimo tikslas – nustatyti lanksčių darbo formų taikymo galimybes bei sąlygas tarptautinėse įmonėse Lietuvoje. Anketinė apklausa naudojama kaip pagrindinis informacijos šaltinis. Gautus rezultatus siekiama išanalizuoti, palyginti, susisteminti duomenis ir pateikti argumentuotas išvadas bei rekomendacijas.

3.1 Empirinio tyrimo pagrindimas

Siekiant įvertinti lanksčių darbo formų taikymo galimybes bei sąlygas, darbe atliekamas empirinis tyrimas.

Empirinio tyrimo aktualumas – remiantis teorijoje gautomis išvadomis, galima daryti prielaidą, kad lanksčios darbo formos Lietuvoje yra taikomos rečiau nei kitose Europos Sąjungos valstybėse. Iki šiol nėra atlikta daug tyrimų, kurie lygintų tarptautinių įmonių poziciją lanksčių darbo formų taikymo atžvilgiu.

Empirinio tyrimo tikslas – nustatyti lanksčių darbo formų taikymo galimybes bei sąlygas tarptautinėse įmonėse Lietuvoje.

Empirinio tyrimo objektas – tarptautinės ir netarptautinės įmonės Lietuvoje.

Empirinio tyrimo metodas – anketinė ekspertų apklausa.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- Surinkti tarptautinių bei netarptautinių įmonių Lietuvoje lanksčių darbo formų taikymo duomenis.
- Palyginti lanksčių darbo formų taikymo skirtumus tarptautinėse bei netarptautinėse įmonėse Lietuvoje.
- Išryškinti lanksčių darbo formų taikymo galimybes bei sąlygas tarptautinėse įmonėse Lietuvoje.

Duomenų rinkimo metodai

Duomenų surinkimui panaudotas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Pagal Kardelį (2002) anketinėms apklausoms labai svarbus validumas bei tinkamumas. Pavyzdžiui, kad respondentas sakytų tiesą. Stengiantis užtikrinti šį kriterijų apklausos pateiktos anonimiškos, neprašant pateikti jokios

asmeninės apklaustojo informacijos, o klausimai apie atstovaujamas įmones buvo susiję tik su lanksčių darbo formų taikymu.

Pagal Kardelį (2002) ekspertų atsakymai socialiniuose tyrimuose yra vertingesni, todėl surinkti anketiniai ekspertų apklausų duomenys yra reikšmingesni. Tačiau įmonių vadovus ar asmenis atsakingus už personalo atranką apklausti yra sudėtingiau dėl jų užimtumo, todėl sukurta anketa buvo patalpinta sistemoje „*docs.google.com/forms*“. Elektroninė anketos versija buvo išsiųsta el. paštu konkrečioms įmonių vadovams arba asmenims atsakingiems už įmonės personalo atranką. Teorijoje pastebėta, kad yra skirtingų lanksčių darbo formų interpretacijų. Tam, kad nekiltų neaiškumų, anketinėje apklausoje buvo pateikiami visų lanksčių darbo formų aprašymai.

Tyrimo dalyvių pasirinkimas

Tyrimo objektas yra Lietuvoje veikiančios tarptautinės ir netarptautinės įmonės. Abiejų šalių sutarimu buvo vykdoma anketinė ekspertų apklausa. Apklausų rezultatai gauti iš 73 įmonių – 37 netarptautinių ir 36 tarptautinių įmonių ekspertų – įmonių vadovų arba asmenų, atsakingų už įmonės personalo atranką. Lengvesniam rezultatų interpretavimui siekta, kad tarptautinių ir netarptautinių įmonių skaičius būtų kuo artimesnis. Verta paminėti, kad užpildytų anketų skaičių įtakojo įmonių noras ir nenoras bendradarbiauti, tačiau šį kriterijų laikysime neįtakojančiu tyrimo rezultatų.

Remiantis teorine analize, buvo sudarytos lanksčių darbo formų taikymo galimybių bei kliūčių hipotezės:

- Lanksčios darbo formos dažniau taikomos tarptautinėse įmonėse nei netarptautinėse įmonėse Lietuvoje.
- Lanksčios darbo formos yra dažniau taikomos moterims.
- Darbuotojų ar darbdavių požiūriu lanksčios darbo formos yra nenaudingos.
- Darbuotojai neturi priėjimo arba nežino apie lanksčių darbo formų egzistavimą.
- Tarptautinėse įmonėse lanksčių darbo formų taikymas yra labiau išvystytas.

Šių hipotezių paneigimui arba patvirtinimui buvo sudarytas klausimynas anketinei ekspertų apklausai (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Anketinės apklausos klausimynas (sudaryta autoriaus)

Tvirtinama hipotezė	Klausimo numeris	Sudarytas klausimas
Lanksčios darbo formos dažniau taikomos tarptautinėse įmonėse nei netarptautinėse įmonėse Lietuvoje.	2	Ar Jūsų įmonėje yra taikomos lanksčios darbo formos? Kaip dažnai? (žr. priedą nr. 1)
Lanksčios darbo formos dažniau taikomos tarptautinėse įmonėse nei netarptautinėse įmonėse Lietuvoje.	3	Kokia dalis darbuotojų Jūsų atstovaujamoje įmonėje dirba stacionarioje darbo vietoje nuo 8 iki 17 val.? <ul style="list-style-type: none"> ▪ iki 25% ▪ 26-50% ▪ 51-75 % ▪ 76-100%
Darbuotojų ar darbdavių požiūriu lanksčios darbo formos yra nenaudingos.	4	Įvertinkite, kas įmonėje įtakoja lanksčių darbo formų taikymą: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Darbuotojų pageidavimai ▪ Vadovų pageidavimai ▪ Vartotojų pageidavimai ▪ Vykdoma veiklos sritis ▪ Finansiniai aspektai
Darbuotojai neturi priėjimo arba nežino apie lanksčių darbo formų egzistavimą.	5	Kaip darbuotojai informuojami apie lanksčias darbo formas ir jų pasikeitimus įmonėje? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Raštu, pasirašant darbo sutartį ▪ Žodžiu priimant į darbą ▪ Per tiesioginius vadovus ▪ Paštu ▪ Komunikuojant tarpusavyje ▪ Nėra informuojami
Tarptautinėse įmonėse lanksčių darbo formų taikymas yra labiau išvystytas.	6	Ar įmonėje sekama ir skaičiuojama lanksčių darbo formų investicinė grąža?

Lanksčios darbo formos dažniau yra taikomos moterims.	7	Kam Jūsų atstovaujamoje įmonėje dažniau taikomos lanksčios darbo formos? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Moterims ▪ Vyrams ▪ Vienodai
Darbuotojų ar darbdavių požiūriu lanksčios darbo formos yra nenaudingos.	8	Kokią įtaką daro lanksčių darbo formų panaudojimas? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Darbuotojo lojalumui ▪ Darbuotojo motyvacijai ▪ Atliekamo darbo produktyvumui ▪ Gerų darbuotojų pritraukimui ▪ Darbų koordinavimui
Tarptautinėse įmonėse lanksčių darbo formų taikymas yra labiau išvystytas.	9	Kaip dažnai susiduriama su problemomis įmonėje taikant lanksčias darbo formas? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Techninės problemos ▪ Komunikacijos stoka ▪ Sumažėjęs darbo našumas ▪ Darbuotojų kontroliavimo stoka ▪ Įstatymų apribojimai

Šiuos klausimus panaudojus anketinėje apklausoje bei apklausus 73 įmonių vadovus ar asmenis atsakingus už personalo atranką, išryškinama tarptautinių įmonių Lietuvoje padėtis ir sąlygos taikant lanksčias darbo formas.

3.2 Empirinio tyrimo rezultatai

Pirmuoju anketinės apklausos klausimu siekta sugrupuoti respondentus į dvi grupes: tarptautinių įmonių atstovai ir netarptautinių įmonių atstovai. Grįžtamųjų anketų skaičius buvo gana mažas ir dažnai užtrukdavo kelias dienas, todėl duomenų rinkimo procese buvo galima reguliuoti sekančių respondentų atranką – siekta, kad tarptautinių ir netarptautinių įmonių atstovų santykis būtų kuo mažesnis. Iš viso gauta 73 ekspertų anketos, iš jų 37 netarptautinių ir 36 tarptautinių ekspertų anketos.

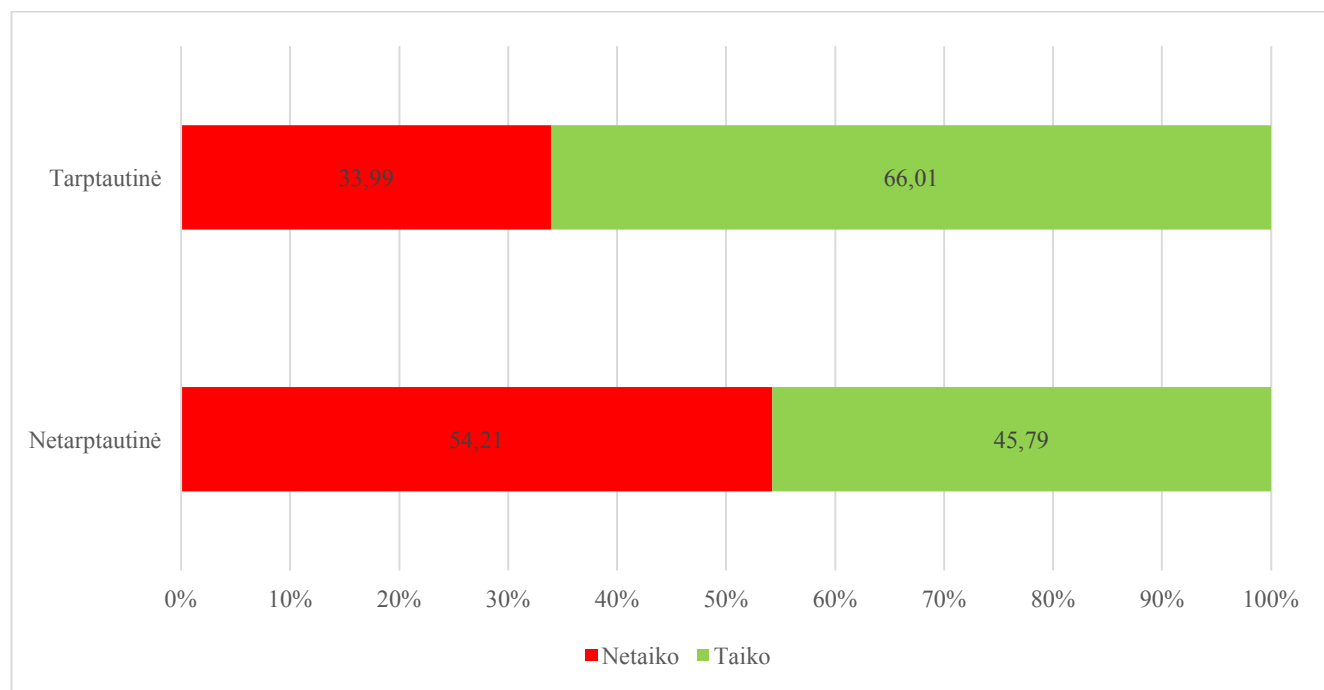
Europos Sąjungos gerojoje praktikoje pastebėta, kad lanksčios darbo formos taikomos dažnai. Tyrimo pradžioje siekta išsiaiškinti ar tokia įmonių praktika perduodama Lietuvos padaliniams. Šiuo

tikslu buvo iškelta hipotezė – „Lanksčios darbo formos dažniau taikomos tarptautinėse įmonėse nei netarptautinėse įmonėse Lietuvoje“. Tam, kad patvirtinti arba paneigti hipotezę, respondentų buvo klausiami antras bei trečias anketos klausimai:

2. Ar Jūsų įmonėje yra taikomos lanksčios darbo formos? Kaip dažnai? (žr. 1 priedą)

3. Kokia dalis darbuotojų Jūsų atstovaujamoje įmonėje dirba stacionarioje darbo vietoje nuo 8 iki 17 val.?

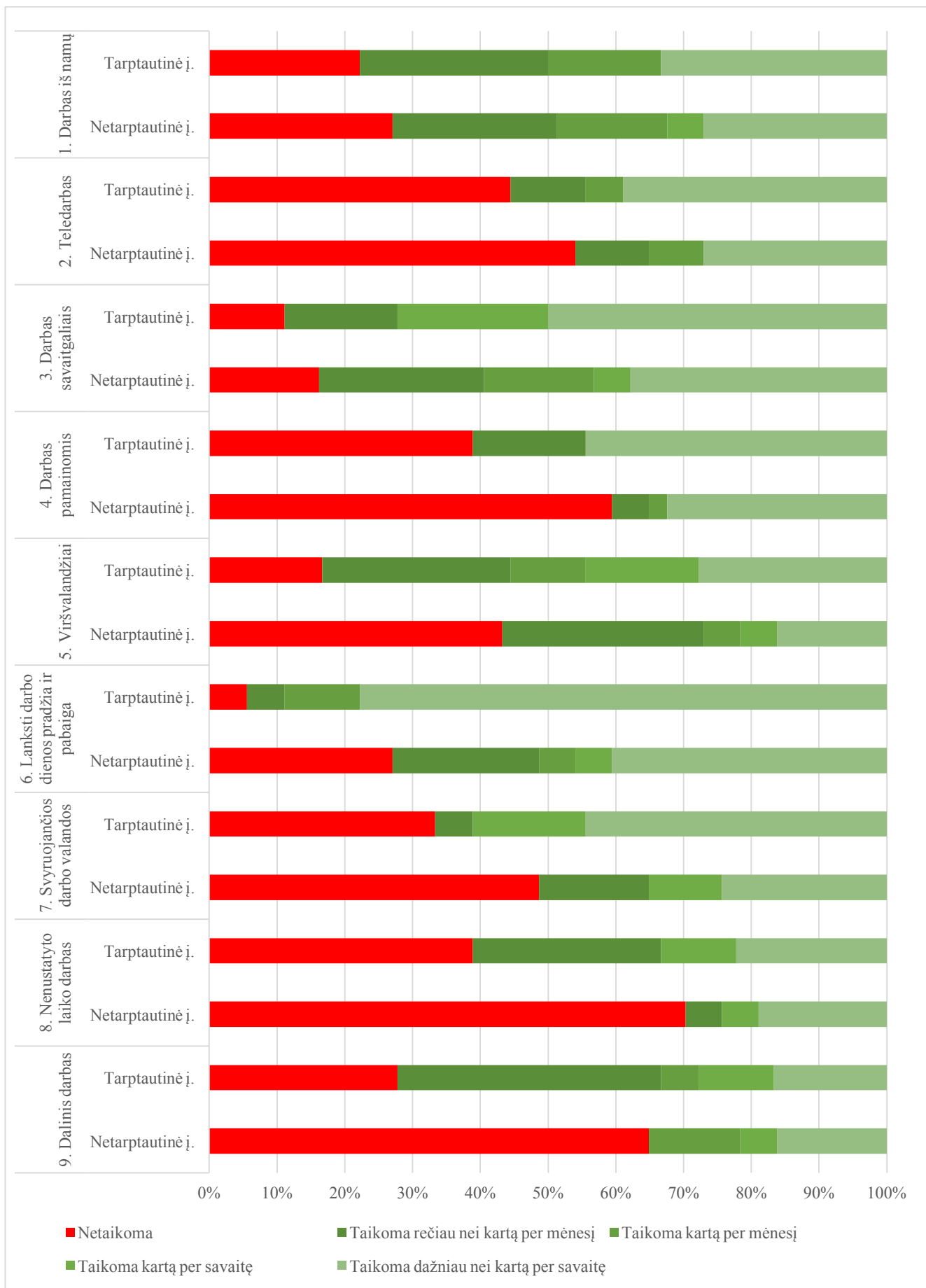
- iki 25%
- 26-50%
- 51-75 %
- 76-100%



5 pav. Lanksčių darbo formų taikymas tarptautinėse ir netarptautinėse įmonėse Lietuvoje (sudaryta autoriaus)

Tyrimo rezultatai rodo (žr. 5 pav.), kad netarptautinėse įmonėse lanksčios darbo formos netaikomos daugiau nei pusėje apklaustų įmonių, kai tuo tarpu tarptautinėse įmonėse šis skaičius siekia kiek daugiau nei trečdalį apklaustųjų. Taigi apklaustose tarptautinėse įmonėse lanksčios darbo formos taikomos pusantrą karto dažniau nei netarptautinėse.

2 klausime (žr. 1 priedą) taip pat respondentai turėjo pažymėti kaip dažnai lanksti darbo forma įmonėje yra taikoma (jei taikoma). Tai reiškia, kad nepriklausomai nuo lanksčia darbo forma įmonėje dirbančių asmenų skaičiaus respondentai žymėjo lanksčių darbo formų taikymo dažnumą laiko periodu (žr. 6 pav.). Pagal lanksčias darbo formas dirbančių žmonių kiekis ieškotas 4 klausimu.



6 pav. Lanksčių darbo formų taikymo dažnumas (sudaryta autoriaus)



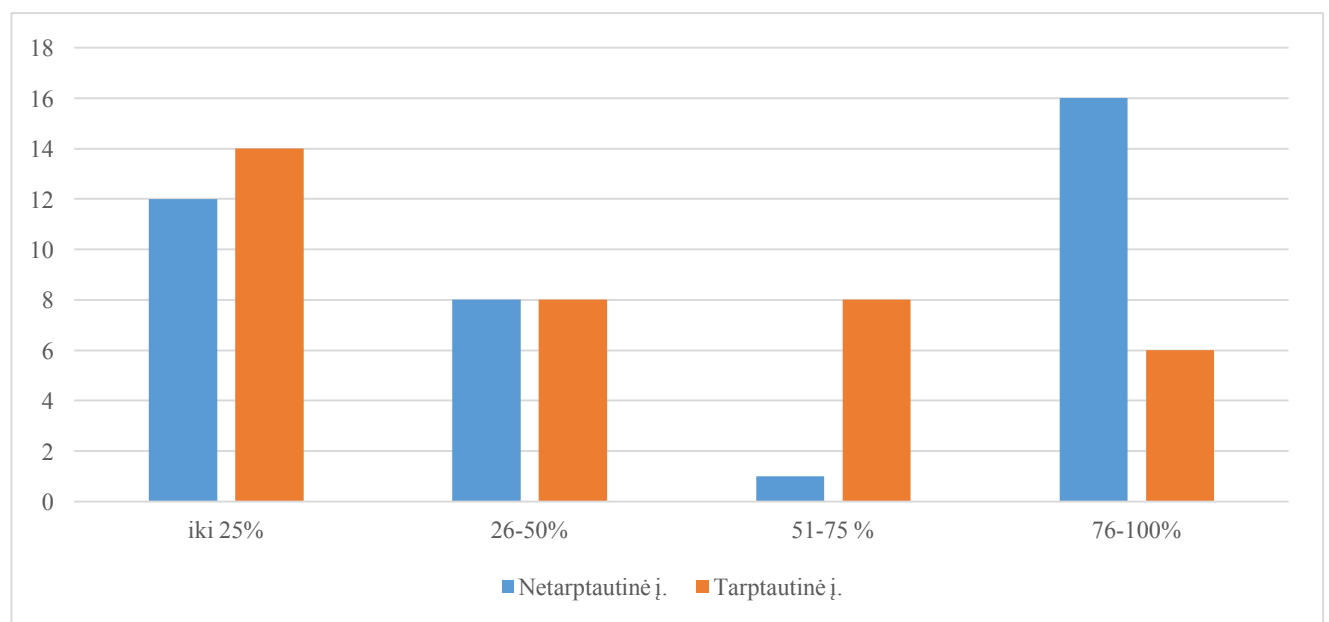
6 pav. – tęsinys

6 pav. matoma, kad dažniausiai taikomos lanksčios darbo formos tarptautinėse įmonėse yra darbas savaitgaliais, viršvalandžiai bei lanksti darbo pradžia ir pabaiga. Netarptautinėse įmonėse dažniausiai taikomos lanksčios darbo formos taip pat yra darbas savaitgaliais, lanksti darbo pradžia ir pabaiga, tačiau viršvalandžius pagal taikymo dažnumą pakeičia darbas iš namų.

Rečiausiai tarptautinėse įmonėse taikomos lanksčios darbo formos – darbo nuoma arba agentūrinis darbas, suspausta darbo savaitė ir metinės darbo valandos. Netarptautinėse įmonėse rečiausiai taikoma suspausta darbo savaitė, metinės darbo valandos ir darbas pagal iškvietimą.

Didžiausias lanksčių darbo formų taikymo skirtumas tarp tarptautinių ir netarptautinių įmonių matomas tokiose lanksčiose darbo formose: dalinis darbas, dalijimasis darbu, darbas pagal iškvietimą bei nenumatyto laiko darbas. Galima daryti išvadą, kad šių lanksčių darbo formų taikymas yra įtakojamas tarptautinių įmonių gerosios patirties. Taip pat matoma, kad tarptautinėse įmonėse Lietuvoje yra dažniau taikomos visos 17 lanksčių darbo formų. Taigi šio anketinio klausimo rezultatai vienareikšmiškai byloja, kad hipotezė „Lanksčios darbo formos dažniau taikomos tarptautinėse įmonėse nei netarptautinėse įmonėse Lietuvoje“ yra teisinga.

Antrojo anketinio klausimo duomenimis išsiaiškintas lanksčių darbo formų taikymo dažnumas, tačiau iš pateiktų duomenų nėra aišku kokia darbuotojų dalis įmonėje dirba pagal lanksčias darbo formas. Tam, kad atsakyti į šį klausimą ir patikrinti hipotezę „Lanksčios darbo formos dažniau taikomos tarptautinėse įmonėse nei netarptautinėse įmonėse Lietuvoje“ respondentų buvo klausiama kokia dalis darbuotojų dirba standartinėje darbo pozicijoje arba stacionarioje darbo vietoje nuo 8 iki 17 valandos.



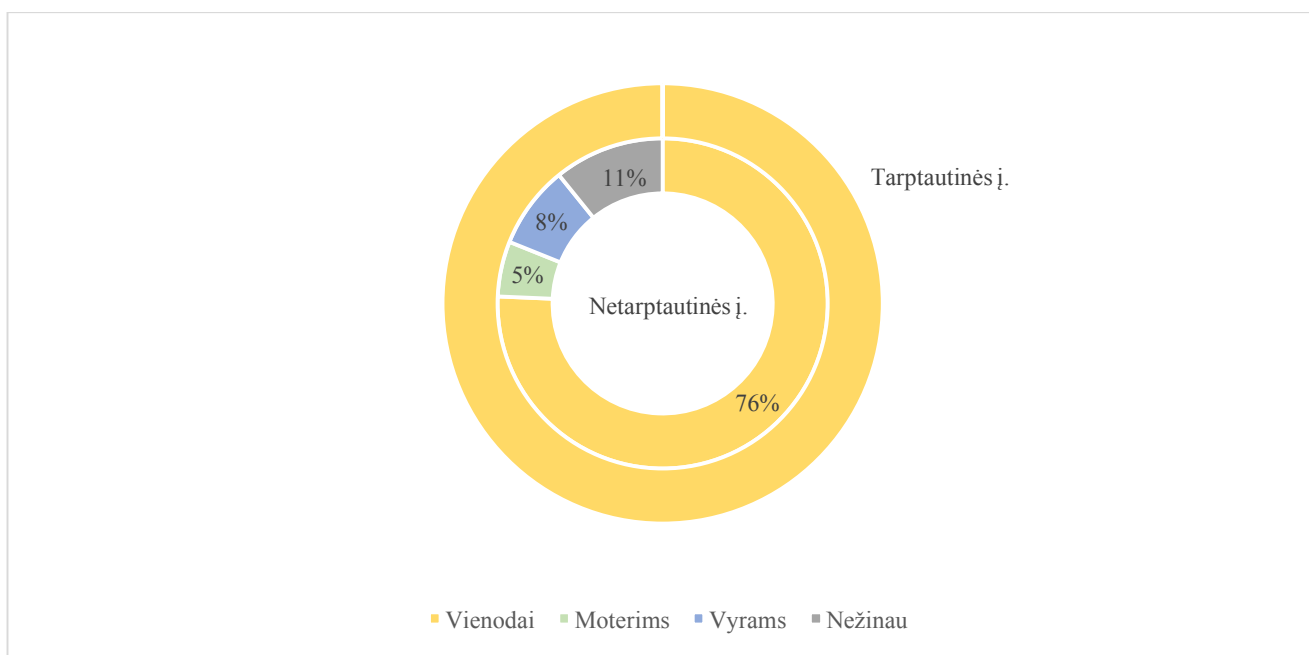
7 pav. Darbuotojų dalis dirbančių standartinėje darbo pozicijoje (sudaryta autoriaus)

Pagal gautus rezultatus (žr. 7 pav.) matoma, kad daugiausia įmonių, kuriose didžioji darbuotojų dalis dirba standartinėje darbo pozicijoje yra netarptautinės. Kita vertus yra daugiau tarptautinių įmonių, kuriose standartinę darbo poziciją dirba 51-75% darbuotojų. Taigi netarptautinėse įmonėse lanksčių darbo formų taikymas yra labiau pasiskirstęs – jos taikomos arba didžiąjai daliai darbuotojų, arba mažajai. Tokius rezultatus galima paaiškinti taip – netarptautinės įmonės rečiau taiko lanksčias darbo formas pagal darbo pobūdį (inicijuojant, kad kiekvienoje apklaustoje įmonėje yra skirtingų darbo pozicijų), o dažniau pagal požiūrį – lanksčios darbo formos vertinamos arba palankiai arba nepalankiai.

Vis dėl to, didžioji dalis tarptautinių įmonių darbuotojų dirba standartinėje darbo pozicijoje, o tarptautinėse įmonėse lanksčios darbo formos taikomos dažniau. Taigi hipotezę „Lanksčios darbo formos dažniau taikomos tarptautinėse įmonėse nei netarptautinėse įmonėse Lietuvoje“ galima laikyti patvirtinta.

Vykdam mokslinių darbų analizę pirmoje darbo dalyje pastebėta, kad lanksčios darbo formos dažniau taikomos moterims nei vyrams. Pagal Cinamon (2006) taip yra todėl, kad moterys linkusios susidurti su darbo – šeimos konfliktu dažniau nei vyrai. Tiriamojoje dalyje norėta patikrinti tokią prielaidą ir palyginti lyčių poziciją taikant lanksčias darbo formas tarptautinėse ir netarptautinėse įmonėse Lietuvoje. Taigi buvo iškelta hipotezė: „Lanksčios darbo formos dažniau yra taikomos moterims“. Anketoje respondentų buvo klausiama kam jų atstovaujamoje įmonėje dažniau taikomos lanksčios darbo formos:

- Vienodai
- Moterims
- Vyrams
- Nežinau



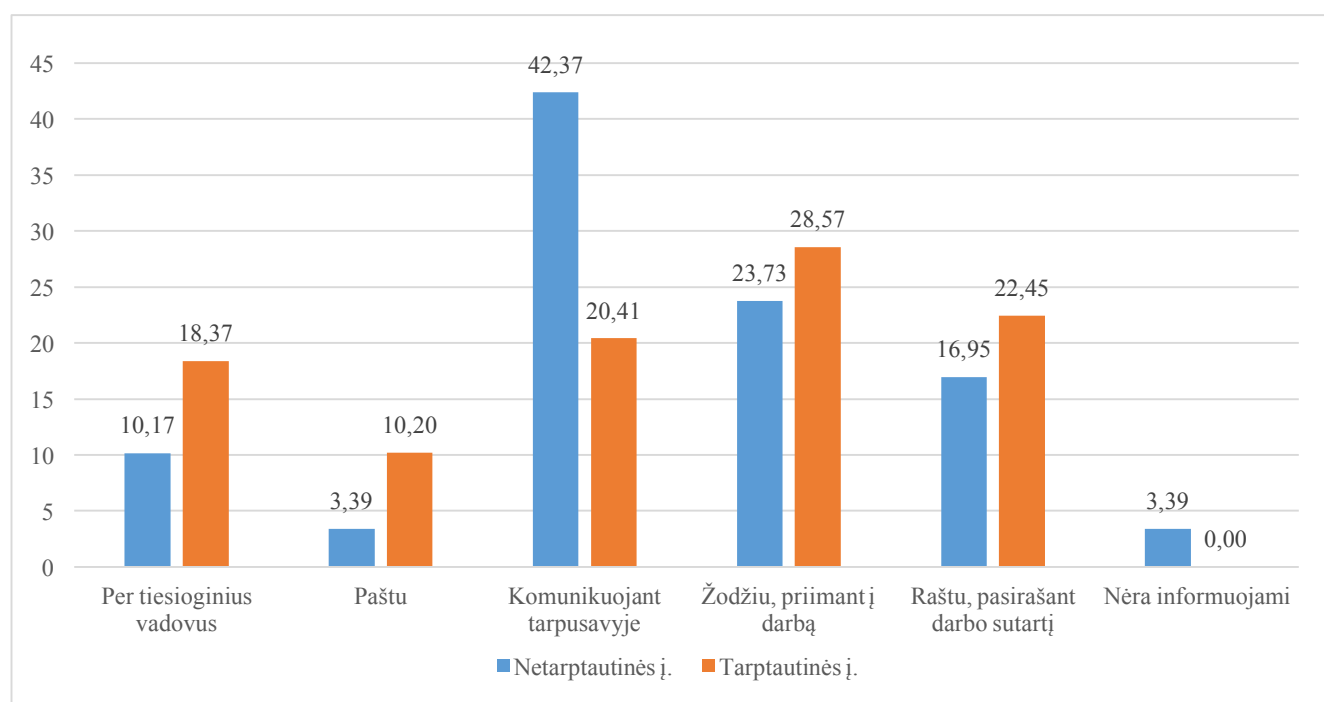
8 pav. Lanksčių darbo formų taikymas pagal lytį (sudaryta autoriaus)

Rezultatų suvestinėje (žr. 8 pav.) matome, kad tarptautinių įmonių ekspertai vienareikšmiškai teigia, kad lanksčios darbo formos taikomos vienodai, nepriklausomai nuo lyties. Tuo tarpu, kad lanksčios darbo formos taikomos vienodai netarptautinėse įmonėse mano kiek daugiau nei trys ketvirtadaliai ekspertų. Likę 5 % ekspertų teigia, kad lanksčios darbo formos dažniau taikomos moterims, 8 %, kad vyrams ir 11 % apie tai nežino. Taigi, pagal gautus rezultatus matyti, kad hipotezė „Lanksčios darbo formos yra dažniau taikomos moterims“ yra neteisinga. Lanksčios darbo formos vienodai taikomos tarptautinėse įmonėse, o netarptautinėse – dažniau taikomos vyrams.

Teorinėje dalyje pastebėta, kad nors didžioji dalis darbdavių praneša, kad jie siūlo įvairių rūšių lanksčias darbo formas, net pusę darbuotojų teigia, kad prie jų priėjimo neturi (Matos, Galinsky, 2002). Šiam teiginiui patikrinti buvo iškelta hipotezė: „Darbuotojai neturi priėjimo arba nežino apie lanksčių darbo formų egzistavimą“. Anketinėje apklausoje ekspertų buvo klausiama kaip darbuotojai informuojami apie lanksčias darbo formas ir jų pasikeitimus įmonėje:

- Raštu, pasirašant darbo sutartį
- Žodžiu, priimant į darbą
- Per tiesioginius vadovus
- Paštu
- Komunikuojant tarpusavyje
- Nėra informuojami

Šiam klausimui kiekvienam ekspertui interaktyvioje „Google Forms“ sistemoje buvo galima pasirinkti daugiau nei vieną atsakymą.



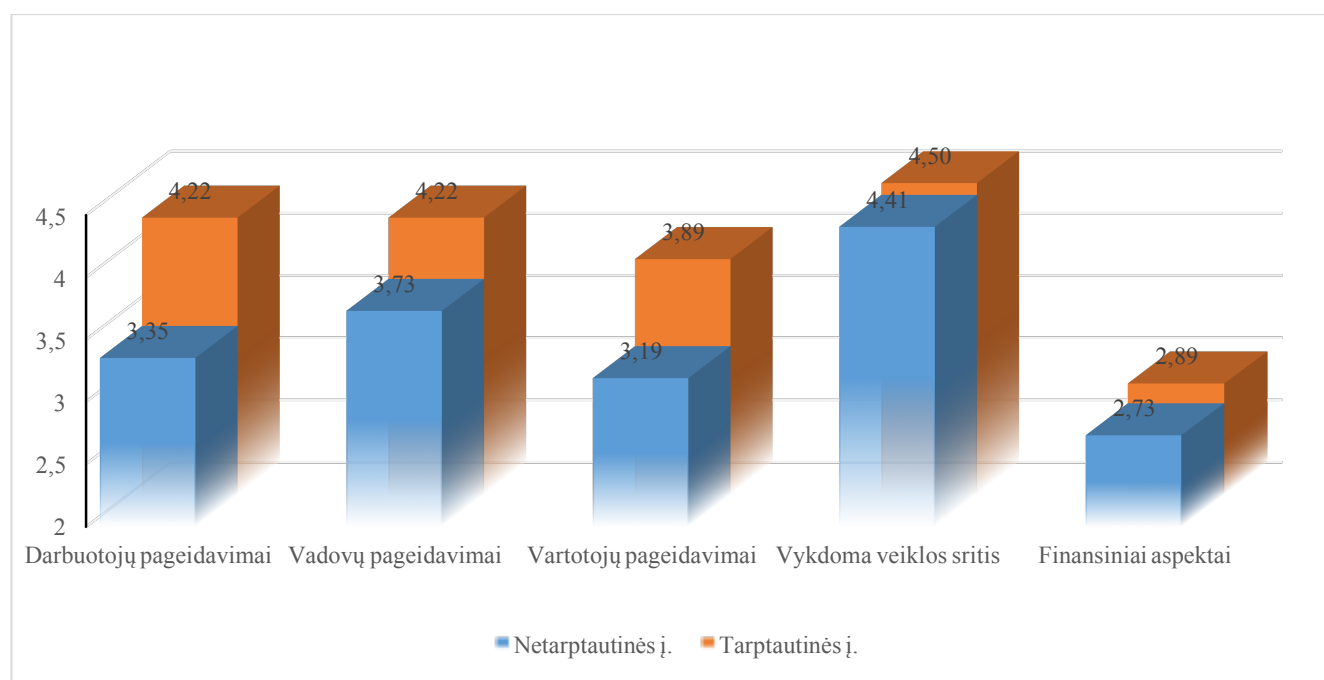
9 pav. Informavimas apie lanksčias darbo formas (sudaryta autoriaus)

Procentine išraiška pateiktuose rezultatuose (žr. 9 pav.) matoma, kad 18,37 % tarptautinių įmonių vadovų perteikia pavaldiniams informaciją apie lanksčias darbo formas tiesiogiai, kai tuo tarpu tai daro tik 10,17 % netarptautinių įmonių. Paštu apie lanksčias darbo formas informuoja tik 3,39 % netarptautinių įmonių lyginant su 10,2 % tarptautinių. Tarptautinėse įmonėse taip pat dažniau yra informuojama apie lanksčias darbo formas žodžiu, priimant į darbą ir raštu, pasirašant sutartis. Tačiau net daugiau nei dvigubai dažniau apie lanksčias darbo formas yra sužinoma komunikuojant tarpusavyje netarptautinėse įmonėse nei tarptautinėse.

Kadangi netarptautinėse įmonėse apie lanksčias darbo formas iš vadovų, paštu, priimant į darbą bei pasirašant sutartį sužinoma rečiau, galima daryti išvadą, kad darbuotojai apie jas žino mažiau ir turi mažiau galimybių jomis pasinaudoti. Taigi laikysime, kad netarptautinėse įmonėse hipotezė „Darbuotojai neturi priėjimo ar nežino apie lanksčių darbo formų egzistavimą“ yra patvirtinta.

Kita iškelta hipotezė – „Darbuotojų ar darbdavių požiūriu lanksčios darbo formos yra nenaudingos“. Tokia hipotezė iškelta išanalizavus gerąją ES šalių patirtį antroje darbo dalyje bei siekiant atrasti panašumų ar skirtumų tarptautinėse įmonėse Lietuvoje. Bandant patvirtinti arba paneigti šią hipotezę anketoje buvo sudaryti 2 skirtingi klausimai. Respondentų buvo prašoma įvertinti kas įtakoja lanksčių darbo formų taikymą (žr. 10 pav.) bei įtaką, kurią daro lanksčių darbo formų taikymas tam tikrose srityse (žr. 11 pav.). Pirmuoju klausimu norėta patikrinti pirmąją hipotezės dalį – išsiaiškinti ar darbuotojų, darbdavių ir klientų požiūris turi įtakos lanksčių darbo formų taikymui, bei palyginti žmogiškąjį požiūrį su įmonės tikslais. Antru klausimu siekta paneigti arba patvirtinti antrą hipotezės dalį – išsiaiškinti ar lanksčios darbo formos yra naudingos įmonei.

Analizuojant lanksčių darbo formų taikymo įtaką respondentai buvo prašomi priskirti įtakos laipsnį nuo 1 iki 5. Suapvalinus rezultatus matyti toks balų išsidėstymas (žr. 10 pav.).

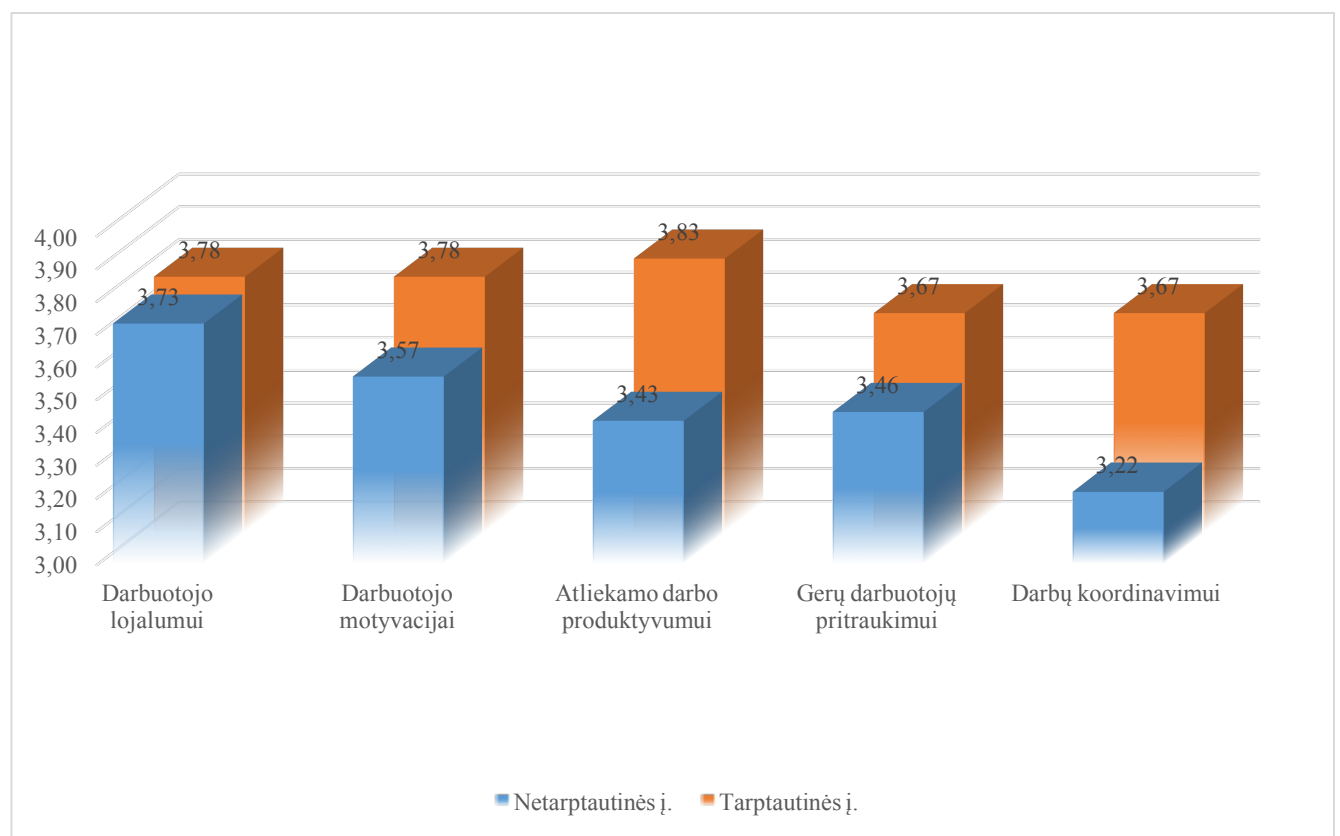


10 pav. Kas įtakoja lanksčių darbo formų taikymą? (penkiabalėje skalėje) (sudaryta autoriaus)

Rezultatuose matoma, kad tiek tarptautinėse tiek netarptautinėse įmonėse vykdoma veiklos sritis yra svarbiausias aspektas darantis poveikį lanksčių darbo formų taikymui, kai tuo tarpu finansiniai aspektai turi mažiausiai įtakos.

Darbuotojų, vadovų ir vartotojų pageidavimai, visi netarptautinėse įmonėse turi mažiau įtakos lanksčių darbo formų taikymui. Atėmus balų skirtumą pastebėta, kad darbuotojų pageidavimai yra 0,87 balo svarbesni tarptautinėse įmonėse nei netarptautinėse, tai yra didžiausias balų skirtumas palyginus su 0,49 skirtumu vadovų pageidavimuose ir 0,64 vartotojų pageidavimuose. Taigi, netarptautinėse įmonėse yra kreipiamas mažesnis dėmesys kokių lanksčių darbo formų pageidauja darbuotojas, taip pat mažiau prisitaikoma prie klientų poreikių bei įmonių vadovai turi mažiau galimybių taikyti lanksčias darbo formas. Kitaip tariant žmogus tarptautinėse įmonėse turi daugiau įtakos nei netarptautinėse, kai įmonės valdymo aspektai yra panašiai svarbūs.

Analizuojant lanksčių darbo formų taikymo įtaką respondentai taip pat buvo prašomi priskirti įtakos laipsnį nuo 1 iki 5. Suapvalinus rezultatus matyti toks balų išsidėstymas (žr. 11 pav.).



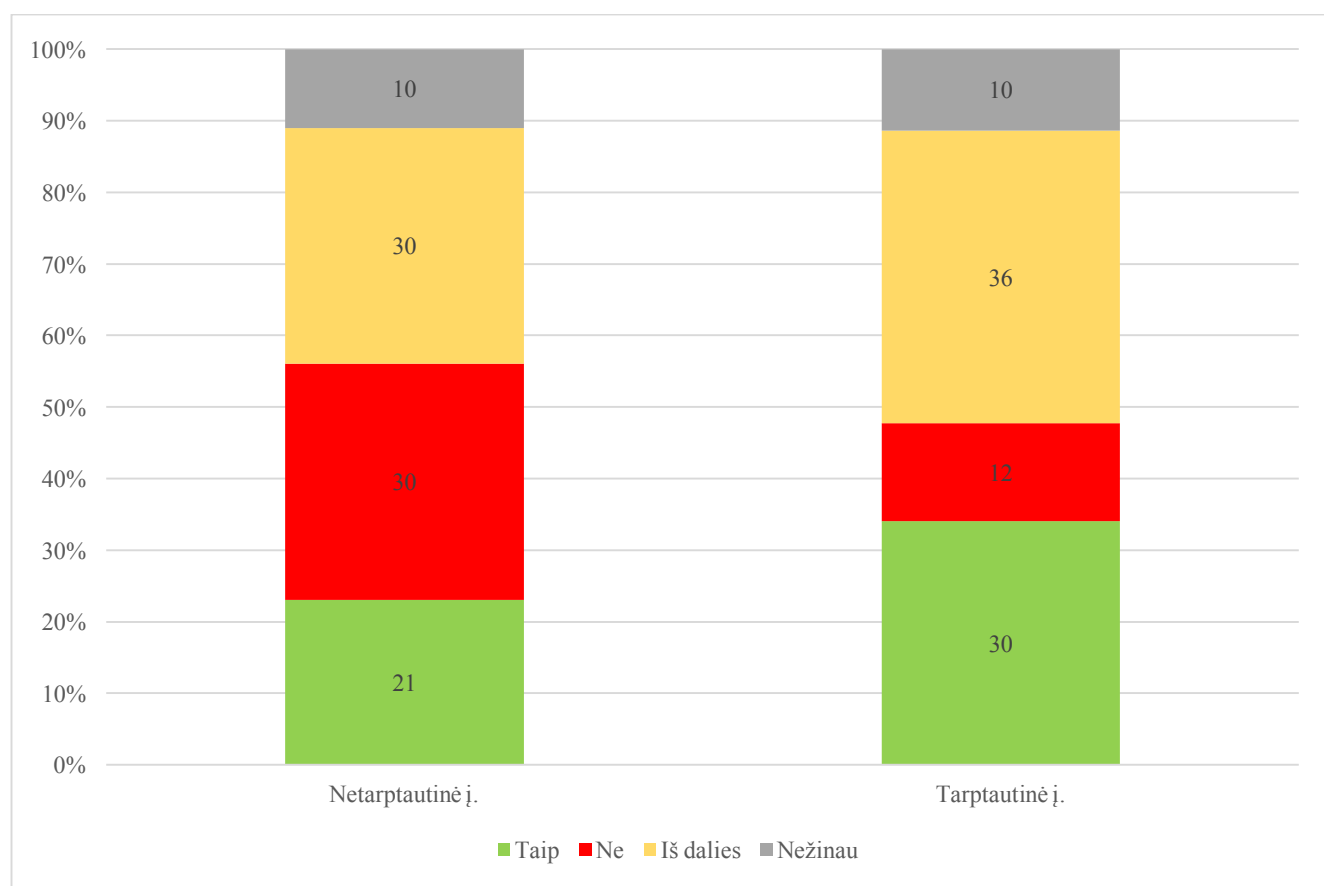
11 pav. Lanksčių darbo formų taikymo įtaka? (penkiabalėje skalėje) (sudaryta autoriaus)

Grafike matoma, kad suapvalinti lanksčių darbo formų įtakos balai svyruoja nuo 3,22 iki 3,83. Kadangi tarp daugiausiai ir mažiausiai lanksčių darbo formų įtakojamų sričių skirtumas penkiabalėje sistemoje yra tik 0,61 balo, lyginant tarptautines ir netarptautines įmones vienareikšmių išvadų iš šių duomenų daryti negalima – lanksčių darbo formų taikymo naudingumas minimose srityse yra panašus.

Visgi, nors ir nežymi, bet matoma tendencija – visose srityse netarptautinių įmonių ekspertai lanksčių darbo formų įtakos įžvelgia mažiau.

Apibendrinant grafikų duomenis (žr. 10 ir 11 pav.) galima teigti kad lanksčios darbo formos yra panašiai naudingos tiek tarptautinėse tiek netarptautinėse įmonėse. Taigi hipotezė „Darbuotojų ar darbdavių požiūriu lanksčios darbo formos yra nenaudingos“ yra paneigiama. Analizuojant duomenis išsiaiškinta, kad vykdoma veiklos sritis įmonėje yra pagrindinė lanksčių darbo formų taikymo priežastis. Taip pat pastebėta, kad finansiniai aspektai yra mažiausiai įtakos turintis veiksnys lanksčių darbo formų taikymui.

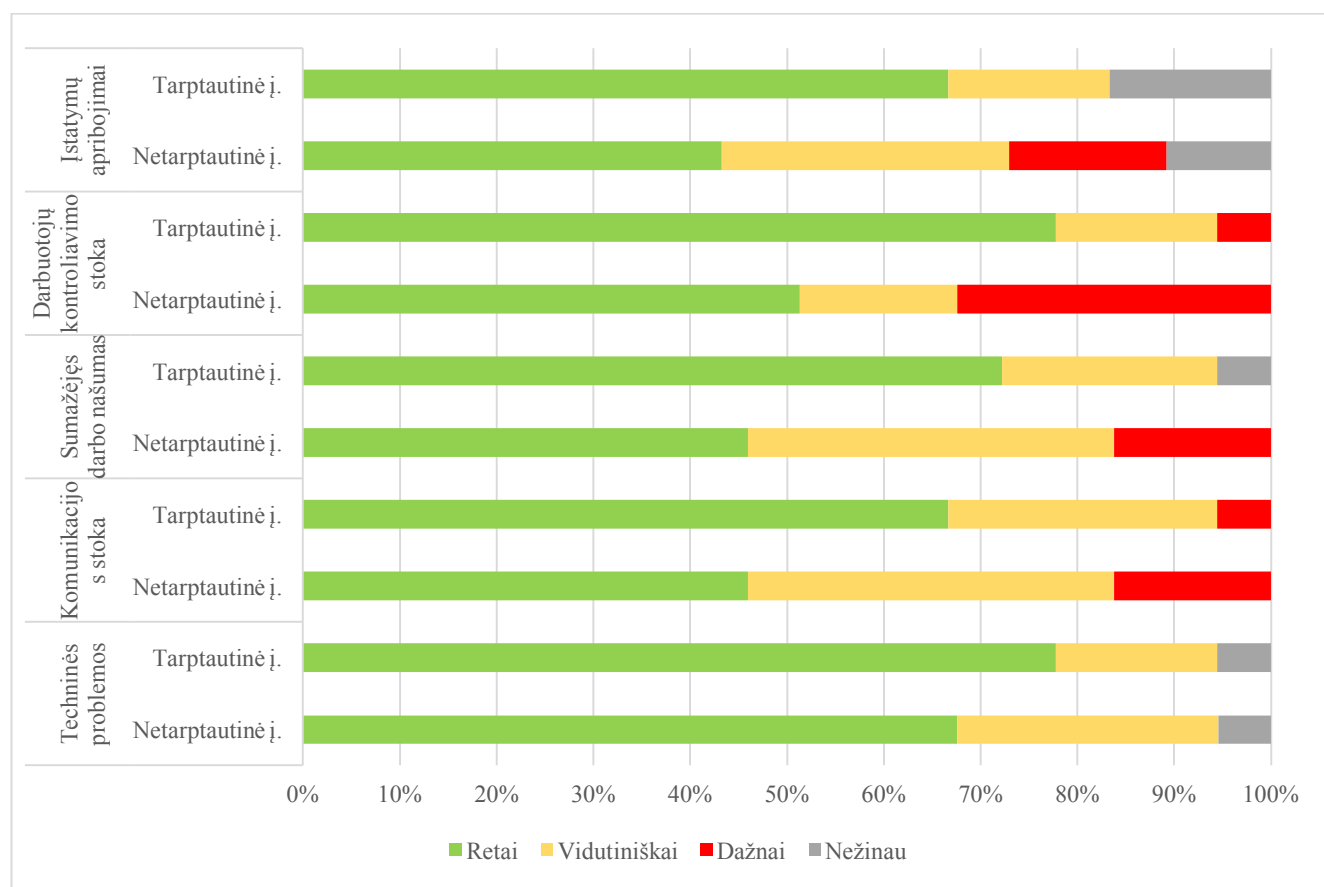
Kalbant apie finansus, atskiru anketiniu klausimu tyrime buvo aiškinamasi lanksčių darbo formų investicinė grąža. Respondentų klausiami ar jų atstovaujamoje įmonėje sekama ir skaičiuojama lanksčių darbo formų investicinė grąža. Tačiau šis klausimas su anksčiau aptartais finansiniais lanksčių darbo formų taikymo aspektais nesusijęs. Šiuo klausimu norima paneigti arba patvirtinti hipotezę – „Tarptautinėse įmonėse lanksčių darbo formų taikymas yra labiau išvystytas“.



12 pav. Skaičiuojama lanksčių darbo formų investicinė grąža (sudaryta autoriaus)

Rezultatuose matoma (žr. 12 pav.), kad tarptautinėse įmonėse lanksčių darbo formų investicinė grąža skaičiuojama dažniau. 30 % ekspertų pranešė, kad jų įmonėje yra skaičiuojama lanksčių darbo formų investicinė grąža, kai netarptautinėse įmonėse tik 21 % ekspertų. Tarptautinių įmonių, kuriose

investicinė lanksčių darbo formų grąža nėra skaičiuojama siekia 12 %, kai netarptautinių – net 30 %. Taigi šio anketinio klausimo rezultatai byloja, kad tarptautinėse įmonėse yra dažniau skaičiuojama investicinė grąža, o tai reiškia, kad įmonės vysto ir siekia lanksčių darbo formų taikymo.



13 pav. Susidūrimas su problemomis įmonėje taikant lanksčias darbo formas (sudaryta autoriaus)

Hipotezei „Tarptautinėse įmonėse lanksčių darbo formų taikymas yra labiau išvystytas“ paneigti arba patvirtinti respondentų taip pat buvo klausama kaip dažnai susiduriama su problemomis įmonėje taikant lanksčias darbo formas:

- Techninės problemos
- Komunikacijos stoka
- Sumažėjęs darbo našumas
- Darbuotojų kontroliavimo stoka
- Įstatymų apribojimai

Kiekvienam punktui respondentai buvo prašomi priskirti susidūrimo su problema įmonėje laipsnį – retai, vidutiniškai arba dažnai.

Grafike (žr. 13 pav.) matoma, kad su techninėmis problemomis dažnai susiduriama nėra. Kita vertus darbuotojų kontroliavimas bei įstatymų apribojimai netarptautinėse įmonėse kelia daugiausiai problemų taikant lanksčias darbo formas, kai tarptautinėse įmonėse su tokiomis problemomis susiduriama rečiau.

Su sumažėjusiu darbo našumu bei komunikacijos stoka tarptautinėse įmonėse taip pat susiduriama rečiau. Taigi, galima daryti išvadą, kad netarptautinėse įmonėse taikant lanksčias darbo formas kyla daugiau problemų, todėl hipotezė „Tarptautinėse įmonėse lanksčių darbo formų taikymas yra labiau išvystytas“ yra patvirtinta.

Taigi, patvirtinant arba paneigiant hipotezes gauti tokie rezultatai:

- Hipotezė „Lanksčios darbo formos dažniau taikomos tarptautinėse įmonėse nei netarptautinėse įmonėse Lietuvoje“ yra patvirtinta.
- Hipotezė „Lanksčios darbo formos yra dažniau taikomos moterims“ yra paneigta.
- Hipotezė „Darbuotojų ar darbdavių požiūriu lanksčios darbo formos yra nenaudingos“ yra paneigta.
- Hipotezė „Darbuotojai neturi priėjimo arba nežino apie lanksčių darbo formų egzistavimą“ yra patvirtinta.
- Hipotezė „Tarptautinėse įmonėse lanksčių darbo formų taikymas yra labiau išvystytas“ yra patvirtinta.

Apibendrinant gautus rezultatus pastebėta, kad netarptautinėse įmonėse lanksčios darbo formos netaikomos daugiau nei pusėje apklaustų įmonių, kai tuo tarpu tarptautinėse – daugiau nei trečdalis apklaustųjų. Analizuojant detaliau pastebėta, kad visos 17 tirtų lanksčių darbo formų yra dažniau taikomos tarptautinėse įmonėse Lietuvoje. Manoma, kad tarptautinėse įmonėse didesnis lanksčių darbo formų taikymas yra įtakojamas įmonių gerosios patirties. Netarptautinėse įmonėse lanksčių darbo formų taikymas yra labiau pasiskirstęs – jos taikomos arba didžiajai daliai darbuotojų, arba mažajai. Tokius rezultatus galima paaiškinti taip – netarptautinės įmonės rečiau taiko lanksčias darbo formas pagal darbo pobūdį, o dažniau pagal požiūrį – lanksčios darbo formos vertinamos arba palankiai arba nepalankiai. Analizuojant duomenis išsiaiškinta, kad vykdoma veiklos sritis įmonėje yra pagrindinė lanksčių darbo formų taikymo priežastis. Netarptautinėse įmonėse taip pat kreipiamas mažesnis dėmesys kokių lanksčių darbo formų pageidauja darbuotojas, mažiau prisitaikoma prie klientų poreikių bei įmonių vadovai turi mažiau galimybių taikyti lanksčias darbo formas. Kitaip tariant žmogus tarptautinėse įmonėse turi daugiau įtakos nei netarptautinėse, kai įmonės valdymo aspektai yra panašiai svarbūs. Taip pat pastebėta, kad finansiniai aspektai yra mažiausiai įtakos turintis veiksnys lanksčių darbo formų taikymui. Tyrimo metu sužinota, kad netarptautinėse įmonėse apie lanksčias darbo formas iš vadovų, paštu, priimant į darbą bei pasirašant sutartį sužinoma rečiau, todėl galima daryti išvadą, kad darbuotojai apie jas žino mažiau ir turi mažiau galimybių jomis pasinaudoti. Atskleista, kad lanksčios darbo formos yra panašiai naudingos tiek tarptautinėse tiek netarptautinėse įmonėse, tačiau tarptautinėse įmonėse yra dažniau skaičiuojama investicinė grąža, o tai reiškia, kad įmonė vysto ir siekia lanksčių darbo formų taikymo. Taip pat darbuotojų kontroliavimas bei įstatymų apribojimai netarptautinėse įmonėse kelia daugiausiai

problemų taikant lanksčias darbo formas, kai tarptautinėse įmonėse su tokiomis problemomis susiduriama rečiau. Su sumažėjusiu darbo našumu bei komunikacijos stoka tarptautinėse įmonėse taip pat susiduriama rečiau. Taigi, galima daryti išvadą, kad netarptautinėse įmonėse taikant lanksčias darbo formas problemų kyla daugiau.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad lanksčių darbo formų sąvoka yra plati, mažai apibrėžta. Moksliniuose darbuose atrandama lanksčių darbo formų klasifikavimo skirtumų. Tačiau darbo lankstumas tampa vis populiarėjančia priemone pagerinti organizacijos kultūrą, patrauklumą ir konkurencingumą. Tuo tarpu darbuotojams tai suteikia galimybę derinti darbą bei asmeninius poreikius, taip pagerinant darbo – gyvenimo kokybę ir emocinę būklę. Ankstesni tyrimai parodė, kad lanksčios darbo formos teigiamai įtakoja požiūrį į darbą. Toks požiūris yra priskiriamas darbuotojo suvokimui, kad organizacija yra vertinga ir darbuotojas rūpinasi išlikimu kompanijoje. Išanalizavus lanksčių darbo formų apibrėžimus pastebėta tendencija, kad požiūris į lanksčias darbo formas kinta. Vėlesniuose šaltiniuose išskiriama nauda darbuotojui bei darbdaviui, o šiuo metu lanksčios darbo formos traktuojamos kaip sudedamasis įmonės konkurencingumo variklis, kuris skatina darbuotojų nuolankumą bei gerina įmonės produktyvumą. Lyčių lygybė yra viena labiausiai vertinamų vertybių, tačiau idealaus darbuotojo įsivaizdavimas dažnai pasikeičia kartu su kompanijos augimu bei lanksčių darbo formų įvedimu. Demografiniuose lanksčių darbo formų taikymo skirtumuose išskiriama moters, kuri susiduria su šeimos – darbo konfliktu, pozicija.
2. Apibendrinant politines ir teisines iniciatyvas, susijusias su lanksčių darbo formų taikymu galima teigti, kad per pastaruosius kelis dešimtmečius ėmė kurtis lanksčias darbo formas reglamentuojantys įstatymai, labai palankūs darbuotojams. Šie įstatymai dažnai riboja pernelyg ilgą darbo valandų skaičių, įpareigoja atlikti poilsio etapus, ir tai priveda prie intensyvesnių dirbamų valandų. Iš kitos pusės lanksčios darbo formos Europos Sąjungoje tampa vis populiarsnės, taip sudarydamos daugiau teisiškai neapibrėžtų darbo formų taikymo galimybių. Pagal „Nauji gebėjimai naujoms darbo vietoms“ komunikatą, vidinis rinkos lankstumas, arba lankstus darbas ne tik padeda sumažinti įmonės kaštus bet mažina lyčių nelygybę ir didina užimtumą.
3. Atlikus empirinį tyrimą paaiškėjo, kad netarptautinėse įmonėse lanksčios darbo formos netaikomos daugiau nei pusėje apklaustų įmonių, kai tuo tarpu tarptautinėse įmonėse šis skaičius siekia kiek daugiau nei trečdalį apklaustųjų. Analizuojant detaliau pastebėta, kad visos 17 tirtų lanksčių darbo formų yra dažniau taikomos tarptautinėse įmonėse Lietuvoje. Manoma, kad tarptautinėse įmonėse didesnis lanksčių darbo formų taikymas yra įtakojamas įmonių gerosios patirties. Netarptautinėse įmonėse lanksčių darbo formų taikymas yra labiau pasiskirstęs – jos taikomos arba didžiąjai daliai darbuotojų, arba mažajai. Tokius rezultatus galima paaiškinti taip – netarptautinės įmonės rečiau taiko lanksčias darbo formas pagal darbo

pobūdį, o dažniau pagal požiūrį – lanksčios darbo formos vertinamos arba palankiai arba nepalankiai. Analizuojant duomenis išsiaiškinta, kad vykdoma veiklos sritis įmonėje yra pagrindinė lanksčių darbo formų taikymo priežastis. Netarptautinėse įmonėse taip pat kreipiamas mažesnis dėmesys kokių lanksčių darbo formų pageidauja darbuotojas, mažiau prisitaikoma prie klientų poreikių bei įmonių vadovai turi mažiau galimybių taikyti lanksčias darbo formas. Kitaip tariant žmogus tarptautinėse įmonėse turi daugiau įtakos nei netarptautinėse, kai įmonės valdymo aspektai yra panašiai svarbūs. Taip pat pastebėta, kad finansiniai aspektai yra mažiausiai įtakos turintis veiksnys lanksčių darbo formų taikymui. Tyrimo metu sužinota, kad netarptautinėse įmonėse apie lanksčias darbo formas iš vadovų, paštu, priimant į darbą bei pasirašant sutartį sužinoma rečiau, todėl galima daryti išvadą, kad darbuotojai apie jas žino mažiau ir turi mažiau galimybių jomis pasinaudoti. Atskleista, kad lanksčios darbo formos yra panašiai naudingos tiek tarptautinėse tiek netarptautinėse įmonėse, tačiau tarptautinėse įmonėse yra dažniau skaičiuojama investicinė grąža, o tai reiškia, kad įmonė vysto ir siekia lanksčių darbo formų taikymo. Taip pat darbuotojų kontroliavimas bei įstatymų apribojimai netarptautinėse įmonėse kelia daugiausiai problemų taikant lanksčias darbo formas, kai tarptautinėse įmonėse su tokiomis problemomis susiduriama rečiau. Su sumažėjusiu darbo našumu bei komunikacijos stoka tarptautinėse įmonėse taip pat susiduriama rečiau. Taigi, galima daryti išvadą, kad netarptautinėse įmonėse taikant lanksčias darbo formas problemų kyla daugiau. Reikia atkreipti dėmesį, kad kylančios problemos gali lemti retesnę lanksčių darbo formų taikymą netarptautinėse įmonėse.

Išanalizavus teorinius aspektus bei atlikus empirinį tyrimą galima pateikti tokias rekomendacijas:

Netarptautinėms įmonėms Lietuvoje:

- Įvertinus tarptautinių įmonių patirtį ir jų lanksčių darbo formų taikymo dažnumą galima rekomenduoti skatinti lanksčių darbo formų taikymą ir netarptautinėse įmonėse.
- Rekomenduojama vertinti lanksčių darbo formų taikymą ir teikiamą naudą tam tikrose srityse ir nesivadovauti tik geru ar blogu pavyzdžiu visose įmonės veiklos srityse.
- Rekomenduojama labiau įvertinti darbuotojų, klientų ir vadovų poreikius, ir mažiau taikyti lanksčias darbo formas pagal įmonės valdymo aspektus.
- Rekomenduojama dažniau pranešti darbuotojams apie galimas lanksčias darbo formas paštu, iš vadovų, priimant į darbą ir pasirašant sutartis.
- Stengtis skirti daugiau dėmesio kylančioms problemoms taikant lanksčias darbo formas.

Europos Sąjungos valdančiosioms institucijoms:

- Skirtinguose moksliniuose darbuose atrandama lanksčių darbo formų klasifikavimo skirtumų. Rekomenduotina sudaryti klasifikuotą lanksčių darbo formų sąrašą.

LITERATŪRA

1. Abbott F. L. (2013). *Theories of the Labour Market & Employment: a Review*. Industrial Systems Research. Manchester, England.
2. Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., Shockley, K. M. (2013). *Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility*. *Personnel Psychology*, 66, 345–376.
3. Bagdanskis T., Usonis J. (2011). *Problems of Introduction of Flexibility into Lithuanian Labour Law*. Mykolas Riomeris University, Faculty of Law
4. Barnett, R. C., Gareis, K. C. (2000). *Reduced-hours employment: The relationship between difficulty of trade-offs and quality of life*. *Work and Occupations*.
5. Beninger A., Carter N. M. (2013). *The Great Debate: Flexibility vs. Face Time: Busting the Myths Behind Flexible Work Arrangements*. New York: Catalyst, Prieiga per internetą: <<http://www.catalyst.org/knowledge/great-debate-flexibility-vs-face-time-busting-myths-behind-flexible-work-arrangements>>
6. Bond, J. T., Galinsky, E., Kim, S. S., Brownfield, E. (2005). *National study of employers*. New York, NY: Families and Work Institute. Prieiga per internetą: <<http://familiesandwork.org/site/research/reports/2005nse.pdf>>
7. Boushey, Heather (2008). *Corporate Flexibility Policies in a Global Firm. Sociological Perspectives “Family Friendly Policies: Helping Mothers Make Ends Meet”*. *Review of Social Economy*
8. Brescoll V., Glass J. ir Sedlovskaya A. (2013). *Ask and Ye Shall Receive? The Dynamics of Employer- Provided Flexible Work Options and the Need for Public Policy*. *Journal of Social Issues*
9. Brühl K. (2010). *Future Jobs: How We Will Work in the Europe of the Future*. Adecco working world 2020.
10. Casper, Wendy. J., ir Christopher M. Harris (2008). *Work-life Benefits and Organizational Organizational Attachment: Self-interest Utility and Signaling Theory Models*. *Journal of Vocational Behavior*
11. Castells M. (2000). *La società in rete*. Italija, Milan, Università Bocconi Editore.
12. Cinamon, R. G. (2006). *Anticipated work-family conflict: Effects of gender, self-efficacy, and family background*. *The Career Development Quarterly*
13. Craig L., Powell A. (2011). *Non-standard work schedules, work-family balance and the gendered division of childcare*. *Work, Employment and Society*
14. Česnygienė R. (1996). *Darbo ekonomikos teoriniai pagrindai*. Vilnius.

15. Devicienti F., Grinza E., Vannoni D. (2015). *The Impact of Part-Time Work on Firm Total Factor Productivity: Evidence from Italy*. Institute for the Study of Labor
16. Dickmann M., Brewster C., Sparrow P. (2016). *International Human Resource Management – Contemporary HR Issues in Europe*. 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon
17. Dodson L. (2013). *Stereotyping Low-Wage Mothers Who Have Work and Family Conflicts*. Journal of Social Issues
18. Eaton, S. (2003). *If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance*. Industrial Relations.
19. EIGE (2015). *The European Institute for Gender Equality. Supporting reconciliation of work, family and private life*. Good Practices.
20. Fernández-Pérez S. de la Lastra, Martín-Alcázar F., Sánchez-Gardey G. (2014). *Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement*. Business Management Department. Cádiz University, Cádiz, Spain
21. Fondas N. (2013). *Women and Men Both Ask for Flex Time at Work. Guess Who Gets It?* Slate. Prieiga per internetą: http://www.slate.com/blogs/xx_factor/2013/08/12/new_flex_time_study_women_and_men_both_ask_their_managers_for_flexible_schedules.html
22. Gajendran, R.S., Harrison, D.A. (2007). *The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*. Journal of Applied Psychology.
23. Glynn S. J. (2012). *Working Parents' Lack of Access to Paid Leave and Workplace Flexibility Washington: Center for American Progress*. Prieiga per internetą: <http://www.americanprogress.org/issues/labor/report/2012/11/20/45466/working-parents-lack-of-access-to-paid-leave-and-work-place-flexibility/>
24. Haar, J. M. (2007). *Exploring the benefits and use of flexitime: similarities and differences*. Qualitative Research in Accounting and Management.
25. Hayes, M.E. (1996). *Make Every Minute Count*. London: Kogan Page.
26. Hammer, L. B., Neal, M. B. (2008). *Working sandwiched-generation caregivers: Prevalence, characteristics, and outcomes*. The Psychologist-Manager Journal
27. Hatfield I. (2015). *Self-employment in Europe*. Institute for Public Policy Research
28. Hill, Jeffrey E., Grzywacz J, Allen S., Blanchard V., Matz-Costa C., Shulkin S., Pitt-Catsouphes M. (2008). *Defining and Conceptualizing Workplace Flexibility*. Community, Work and Family
29. Hofacker D., König S. (2013). *Flexibility and work-life conflict in times of crisis: a gender perspective*. International Journal of Sociology and Social Policy

30. Huang, X., Van de Vliert, E. (2003). *Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation*. Journal of Organizational Behavior.
31. JARULAITIS, M. (2008). *Nestandartiniai darbo santykiai ir jų reguliavimas*. Iš Jurisprudencija. Vol. 8. no 110
32. Judickienė J., Greičius M., Tamošiūnas T., Stephen M., Garrett, Balkutė A., Tamulevičiūtė A. (2012). *Projekto „Darbdaviai už šeimai palankią darbovietę“ modelio „Šeima ir darbas“ analizės ir testavimo bei lankstaus darbo organizavimo formų taikymo STUDIJA*. VŠĮ „Socialinės gerovės projekcija“.
33. Juškaitė D. (2015). *Lankstus darbo organizavimas kaip darbuotojus motyvuojantis veiksnys*. Kauno Technologijos Universitetas.
34. Kelliher, C., Anderson, D. (2008). *For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality*. International Journal of Human Resource Management
35. Kossek, E. E., Hammer, L. B., Thompson, R. J., Burke, L. B. (2014). *Leveraging workplace flexibility: Fostering engagement and productivity*. SHRM foundation's effective practice guidelines series. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
36. Krajňáková E., Vojtovič S. (2014). *New dimensions of the labor market and employment*. Department of Management and Human Resource Development
37. Lyonette C., Kaufman G., Crompton R. (2011). *We both need to work: maternal employment, childcare and health care in Britain and the USA*. Work, Employment and Society
38. Martinengo G., Jacob J., Hill J. (2010). *Gender and the work-family interface: exploring differences across the family life course*. Journal of Family Issues
39. Matos K., Galinsky E. (2012). *2012 National Study of Employers*. New York: Families and Work Institute. Prieiga per internetą: <http://familiesandwork.org/site/research/reports/NSE_2012.pdf>
40. Matos, K., Galinsky, E. (2014). *National study of employers*. New York, NY: Families and Work Institute. Prieiga per internetą: <<http://familiesandwork.org/downloads/2014NationalStudyOfEmployers.pdf>>
41. Matz-Costa, Christina, Pitt-Catsoupes M. (2010). *Workplace Flexibility as an Organizational Response to the Aging of the Workforce: A Comparison of Nonprofit and For-Profit Organizations*. Journal of Social Service Research
42. McNall, L.A, Masuda, A.D., Nicklin, J.M. (2010). *Flexible work arrangements and job satisfaction/turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment*. Journal of Psychology: Interdisciplinary & Applied.

43. ÖSB Consulting GmbH (2014). *Positive flexibility in the workplace*. The European Institute for Gender Equality
44. Papalexandris, N, Kramar R. (1997). *Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work*. Employee Relations, vol. 19, no. 6.
45. Perrin T. (2001). *Flexible Work Arrangements*. 512 Thomson Road Singapore 298136.
46. Petrylaitė D. (2014). *Flexible employment forms: the opportunity to establish a more favourable working time regime*. Vilnius University Lithuania
47. Plantenga J., Remery C. (2010). *Flexible working time arrangements and gender equality*.
48. Policy Department A: Employment policy (2013). *Social protection rights of economically dependent self-employed workers*.
49. Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J., Escrig-Tena, A.B. (2008). *External and internal labour flexibility in Spain: a substitute or complementary effect on firm performance?* The International Journal of Human Resource Management.
50. Samuolis, G. (1990). *Kada pradėti ir baigti darbą? Lanksčios darbo formos*. Vilnius: Mintis.
51. SCANDURA T. M., LANKAU (1997). *Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction*.
52. SLIM (2010). *The Labour Market Handbook: An Introduction to the Labour Market*. South West Observatory. Skills and Learning Intelligence Module
53. Stakauskytė R., Šileikytė A. (2010). *Lanksčios darbo organizavimo formos: situacija ir kryptingumas*. Šiaulių universitetas
54. Strazdins, L., Korda, R. J., Lim, L. L. Y., Broom, D. H., & D'Souza, R. M. (2004). *Around-the-clock: parent work schedules and children's well-being in a 24-h economy*. Social Science and Medicine
55. Tamutienė, Klercq, Joosten (2009). *Geroji ES šalių patirtis taikant lankstaus darbo sistemas*. VŠĮ „Socializacijos ir darbinio mokymo centras“. Vilnius.
56. Thompson R. J., Payne S. C., Taylor A. B. (2014). *Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace*. University of Baltimore, Maryland, USA Texas A&M University, College Station, Texas, USA Independent Contractor, Worthington, Ohio, USA
57. Usonis, J., Bagdanskis, T. (2008). *Darbo nuoma ir jos teisinio reguliavimo perspektyvos Lietuvoje*. Iš Jurisprudencija.
58. Varanauskaitė Ž. (2014). *Lankstaus darbo formų taikymas užtikrinant darbo ir laisvalaikio pusiausvyrą*. Vilniaus universitetas

ŠALTINIAI

1. 2020 strategija. 2015 metų užimtumo politikos atnaujintos gairės. Prieiga per internetą: <http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/lt/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.10.3.html>
2. 2020 strategija. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:PDF>>
3. Direktyva dėl agentūrinio darbo sutarties. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:327:0009:0014:EN:PDF>>
4. Direktyva dėl neatvykimų, išėjimų. Prieiga per internetą: <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/82797/12-1285-parental-leave-regulations-2013-impact.pdf>
5. Direktyva dėl terminuotos darbo sutarties. Prieiga per internetą: <http://www.spcr.cz/files/cz/eu/esd/fixed-term_workers.pdf>
6. ES komisijos komunikatas. Daugiau ir geresnių darbų per lankstisaugą. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0359:FIN:EN:PDF>>
<<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:52010DC0682>>
7. Implementation of the european framework agreement on telework. Report by the european social partners. (2006). Prieiga per internetą: <http://www.ueapme.com/docs/joint_position/061010_telework_implementation_report_final.pdf>
8. International Confederation of Private Employment Agencies. Prieiga per internetą: <<http://www.ciett.org/economicreport2016/maps.html>>
9. Nauji gebėjimai naujoms darbo vietoms. Komunikatas. Prieiga per internetą: <
10. Susitarimas dėl teledarbo. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=URISERV%3Ac10131>>
11. Vidutinis darbo valandų skaičius per savaitę. The Organisation for Economic Co-operation and Development. Prieiga per internetą: <<http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ANHRS#>>
12. Working time flexibility Eurofond. 2012 European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Prieiga per internetą: <<http://www.eurofound.europa.eu/publications/information-sheet/2012/working-conditions/working-time-flexibility>>

PRIEDAI

1 priedas

Anketinė apklausa (docs.google.com/forms sistemoje)

Lanksčių darbo formų taikymas

Sveiki, įmonių vadovai ar žmonių atrankos ekspertai, aš esu Tadas Narvaišas, KTU SHMMF Europos Instituto baigiamojo kurso magistrantas. Atlieku tyrimą – „Lanksčių darbo formų taikymas tarptautinėse įmonėse Lietuvoje“. Tyrimo tikslas – nustatyti lanksčių darbo formų taikymo galimybes bei kliūtis.

Prašau atliktį anoniminę 9 punktų apklausą apie Jūsų atstovaujamos įmonės lanksčių darbo formų taikymo ypatumus.

***Privaloma**

1. Ar Jūsų įmonė tarptautinė? (turi veikiančių padalinių už Lietuvos ribų) *

- Tarptautinė
- Netarptautinė

2. Ar Jūsų įmonėje yra taikomos lanksčios darbo formos? Lanksčių darbo formų aprašymai pateikti žemiau. *

	Netaikoma	Taikoma rečiau nei kartą per mėnesį	Taikoma kartą per mėnesį	Taikoma kartą per savaitę	Taikoma dažniau nei kartą per savaitę
1. Darbas iš namų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Teledarbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Darbas savaitgaliais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Darbas pamainomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Viršvalandžiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Lanksti darbo dienos pradžia ir pabaiga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Svyruojančios darbo valandos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Nenustatyto laiko darbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Dalinis darbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Dalijimasis darbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Metinės darbo valandos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Suspausta darbo savaitė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Terminuotos darbo sutartys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Laikinas darbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Darbo nuoma arba agentūrinis darbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Darbas pagal iškvietimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Neatvykimai, išvykimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lanksčių darbo formų aprašymai

Lankstaus darbo forma	Aprašymas
1. Darbas iš namų (home based work)	Darbuotojas ir darbdavys susitaria dėl darbo namuose.
2. Teledarbas (teleworking)	Darbas dirbamas ne darbo pozicijoje, o su kolegomis ir darbdaviu bendraujama telekomunikacijos priemonėmis.
3. Darbas savaitgaliais (weekend work)	Dalį ar visas numatytas darbo valandas darbuotojas dirba savaitgalį.

4. Darbas pamainomis (shift work)	Darbuotojas dirba tam tikrą valandų skaičių tam tikrą paros laiką. Pamainos gali būti sujungtos į kelias iš eilės arba nuolatos keistis.
5. Viršvalandžiai (overtime)	Darbuotojas dirba daugiau valandų nei yra nustatyta darbo sutartyje.
6. Lanksti darbo dienos pradžia ir pabaiga (flexitime work)	Darbuotojas turi galimybę pasirinkti darbo dienos pradžią ir pabaigą.
7. Svyruojančios darbo valandos (staggered hours)	Darbuotojai pradeda ir baigia darbą skirtingu laiku, tačiau kitaip nei darbe pamainomis, egzistuoja kontaktinės valandos, kai visi bendradarbiai yra darbo vietoje.
8. Nenustatyto laiko darbas (zero-hour work)	Darbuotojas ir darbdavys prieš kiekvieną projektą sutaria tam tikrą dirbamo darbo laiką arba dirbama tol, kol darbas bus atliktas.
9. Dalinis darbas (part-time work)	Darbo laikas trunka ilgiau nei pusę pilnos darbo pozicijos, pavyzdžiui daugiau nei 20 valandų, tačiau mažiau nei 40 (jei pilna darbo pozicija siekia 40 valandų)
10. Dalijimasis darbu (job sharing)	Du darbuotojai dirba vienoje darbo pozicijoje pasidalindami darbo valandų ar atliekamų darbų kieki.
11. Metinės darbo valandos (annual hours contracts)	Dirbama iš anksto su darbdaviu nustatytą valandų skaičių arba prisitaikant prie rinkos permainų.
12. Suspausta darbo savaitė (compressed work week)	Dirbama nustatytą savaitės valandų skaičių, tačiau yra sumažinamas darbo dienų skaičius. Pavyzdžiui vietoje 5 dienų po 8 valandas dirbama 4 dienas po 10 valandų.
13. Terminuotos darbo sutartys. (fixed term contracts)	Darbuotojas samdomas ne ilgiau 5 metams iš anksto apibrėžtam laikotarpiui arba iki tam tikrų aplinkybių. Į šią sritį patenka sezoninis darbas.
14. Laikinas darbas (temporary employment)	Dirbama laikinai, kol vykdoma nebūdinga įmonėje veikla (remontas, mokymai), arba pakeisti laikinai nesančių darbuotojų.
15. Darbo nuoma arba agentūrinis darbas (work rent)	Darbuotojas yra nuomojamas įmonėms sudarius kontraktą su personalo atrankos įmone.

16. Darbas pagal iškvietimą (on-call work)	Darbuotojas tam tikrą laiką ne darbo metu budi. Tuo metu jis bet kada gali būti iškviestas atgal į darbą.
17. Neatvykimai, išvykimai (unpaid leave)	Sąmoningas darbuotojo neatvykimas į darbą iš anksto sutariamas su darbdaviu.

3. Kokia dalis darbuotojų Jūsų atstovaujamoje įmonėje dirba stacionarioje darbo vietoje nuo 8 iki 17 val.? *

- iki 25%
- 26-50%
- 51-75 %
- 76-100%

4. Įvertinkite, kas įmonėje įtakoja lanksčių darbo formų taikymą.

1 - visai neįtakoja, 5 - turi labai daug įtakos

	1	2	3	4	5
Darbuotojų pageidavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų pageidavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vartotojų pageidavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vykdoma veiklos sritis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansiniai aspektai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kaip darbuotojai informuojami apie lanksčias darbo formas ir jų pasikeitimus įmonėje? *

- Raštu, pasirašant darbo sutartį
- Žodžiu priimant į darbą
- Per tiesioginius vadovus
- Paštu
- Komunikuojant tarpusavyje
- Nėra informuojami
- Kita: _____

6. Ar įmonėje sekama ir skaičiuojama lanksčių darbo formų investicinė grąža? *

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Nežinau

7. Kam Jūsų atstovaujamoje įmonėje dažniau taikomos lanksčios darbo formos? *

- Vyrams
- Moterims
- Vienodai
- Nežinau

8. Kokią įtaką daro lanksčių darbo formų panaudojimas? *

1 - labai teigiama įtaka, 5 - labai neigiama įtaka

	1	2	3	4	5
Darbuotojo lojalumui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojo motyvacijai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atliekamo darbo produktyvumui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerų darbuotojų pritraukimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbų koordinavimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kaip dažnai susiduriama su problemomis įmonėje taikant lanksčias darbo formas? *

	Dažnai	Vidutiniškai	Retai	Nežinau
Techninės problemos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacijos stoka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sumažėjęs darbo našumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų kontroliavimo stoka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įstatymų apribojimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>