



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Skirtingų kartų darbuotojų lankstaus darbo formų vertinimas**  
Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Greta Kungė**  
Projekto autorė

**Doc. Dr. Nida Kvedaraitė**  
Vadovė

---

**Panevėžys, 2024**



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

## **Skirtingų kartų darbuotojų lankstaus darbo formų vertinimas**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

---

**Greta Kungė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Nida Kvedaraitė**

Vadovė

**Vardas Pavardė**

Recenzentas / Recenzentė

---

**Panevėžys, 2024**



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas  
Greta Kungė

## **Skirtingų kartų darbuotojų lankstaus darbo formų vertinimas**

### Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Greta Kungė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**TVIRTINU**

TVKC vadovė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

**Baigiamojo magistro projekto užduotis**

Diplomantui **Gretai Kungei**

---

Baigiamojo projekto tema Skirtingų kartų darbuotojų lankstaus darbo formų vertinimas  
(lietuvių kalba)

---

Baigiamojo projekto tema Evaluation of Flexible Work Forms Among Different Generations  
(anglų kalba) Employees

---

Patvirtinta 2023 m. lapkričio 15 d. dekanu potvarkiu Nr. V25-13-28

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2024 m. sausio 2 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui: pirminiai ir antriniai šaltiniai baigiamojo projekto tematika, MBP turi atitikti KTU rašto darbų rengimo metodinius nurodymus.

---

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Apibrėžti lankstaus darbo sampratą ir teoriškai pagrįsti lankstaus darbo formas.
  2. Išnagrinėti skirtingų kartų (X, Y ir Z) charakteristikas teoriniame kontekste.
  3. Atlikti skirtingų kartų darbuotojų lankstaus darbo formų vertinimo atliktų tyrimų analizę.
  4. Empiriškai įvertinti lankstaus darbo formas skirtingų kartų darbuotojų požiūriu.
- 

Vadovė

doc. dr. Nida Kvedaraitė

*(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)*

Užduotį gavau

Greta Kungė

*(studento vardas, pavardė, parašas)*

2023 m. lapkričio 23 d.

Greta Kungė. Skirtingų kartų darbuotojų lankstaus darbo formų vertinimas. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė Doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: lankstus darbas, lankstaus darbo formos, X, Y ir Z kartos.

Panevėžys, 2024. 59 p.

## Santrauka

Dėl pastovaus ekonomiškai aktyvių gyventojų skaičius mažėjimo Lietuvoje organizacijos vis dažniau susiduria su iššūkiais siekiant pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus. Tai lemia, kad ne darbdavys, o darbuotojas renkasi jam priimtina darbovietę ir diktuoja sau priimtinas sąlygas, kurios dažnai yra susijusios su lankstaus darbo poreikiu. Besikeičiantiems darbuotojų poreikiams didelę įtaką turėjo Covid-19 pandemija, politiniai sprendimai, kintantis darbo pobūdis ir sparčiai tobulinamos technologijos.

Šio *darbo objektas* – skirtingų kartų darbuotojų lankstaus darbo formos. *Darbo tikslas* – atskleisti skirtingų kartų darbuotojų požiūrį į lankstaus darbo formas. Šiam tikslui pasiekti iškelti darbo *uždaviniai*: apibrėžti lankstaus darbo sampratą ir teoriškai pagrįsti lankstaus darbo formas, išnagrinėti skirtingų kartų (X, Y ir Z) charakteristikas teoriniame kontekste bei atlikti skirtingų kartų darbuotojų lankstaus darbo formų vertinimo tyrimą.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad lankstaus darbo organizavimas buvo svarbus visais laikais, tačiau šiuolaikinėje visuomenėje jis įgauna visai kitą prasmę ir tampa esmine ateities darbo rinkos dalimi. Lankstus darbas gali būti suvokiamas, kaip darbo organizavimo metodas / forma / būdas / modelis, kaip galimybė priimti sprendimą kada / kur / kaip organizuoti darbą arba kaip organizacijos darbo politikos ir praktikos dalis. Dažniausiai mokslininkų išskiriamos lankstaus darbo formos yra dvi: lanksti darbo vieta ir lankstus darbo laikas. Žinant lankstaus darbo laiko ir lanksčios darbo vietos savybes bei skirtingų kartų charakteristikas, negalima išskirti vienos kartos, kuriai lankstus darbas būtų priimtinausias. Pastebima, kad kiekviena karta savitai vertina lankstų darbą ir įžvelgia skirtingus jo privalumus bei trūkumus.

Empirinis tyrimas leido išsiaiškinti, kad visos kartos (X, Y ir Z) lanksčią darbo vietą ir lankstų darbo laiką vertina teigiamai ir pastebi vos keletą trūkumų, kurie yra reikšmingi vienai arba kiti kartai. Remiantis tyrimo duomenimis, visų kartų atstovai norėtų turėti mišrią darbo vietą, tačiau nenorėtų nuolat dirbti nuotoliniu būdu. Pastebima, kad didžiausią problemą dirbant lanksčios darbo vietos metodu kartos mato sunkumą patenkinti bendravimo poreikį ir socialinės atskirties jausmą. Kuo karta jaunesnė, tuo nuotolinis darbas jai yra priimtinesnis, o jo trūkumai pastebimi rečiau. Lankstų darbo laiką skirtingos kartos vertina taip pat teigiamai, norėtų turėti galimybę dirbti lanksčiu darbo grafiku ir įžvelgia mažai šios lankstaus darbo formos trūkumų. Didžiausią iššūkį, dirbant lanksčiu darbo laiku, visos kartos išskyrė organizacinės kultūros palaikymą ir vystymą. Kuo karta jaunesnė, tuo labiau jai priimtina galimybė dirbti lanksčiu darbo grafiku ir tuo didesnis pritarimas kad lankstaus darbo laiko sąlygos gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumą.

Greta Kungė. Evaluation of Flexible Work Forms Among Different Generations Employees. Master's Final Degree Project / supervisor Doc. Dr. Nida Kvedaraitė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Sciences (Business and Public Administration).

Keywords: Flexible work, flexible work forms, X, Y, Z generations.

Panevėžys, 2024. Number of pages 59.

### **Summary**

Due to the steadily declining numbers of economically active residents in Lithuania, organizations are facing challenges in order to attract and retain qualified employees. This leads that most of the time, it is not the employer, but the employee who chooses a workplace that is acceptable to him. In addition, employee's feels empowered to demand working conditions, which are often related to flexible work. The changing needs are influenced by the Covid-19 pandemic, political decisions, the changing nature of work and rapidly developed technologies.

*The object* of this thesis is evaluation of flexible work forms among different generations employees. *The aim* of this thesis is to reveal the attitude of different generations employees to flexible working forms. The purpose of this project is to fulfil *thesis tasks*: to submit concept of flexible work and flexible work forms in a theoretical context, identify the characteristics of the different (X, Y and Z) generations, and to conduct a study how different generations employees evaluates flexible work forms.

The analysis of scientific literature revealed that flexible work has been always important, but in modern society, it takes on a completely different meaning and becomes an essential part of the future labor market. Flexible work can be understood as the method / form / model of organizing work, as an opportunity to make a decision when / where / how to organize work or as part of the organization's work policies and practices. There are two forms of flexible work, which are most often mentioned by researchers: flexible workplace (flexiplace) and flexible working time (flexitime). Knowing the characteristics of flexible working time and flexible workplace, as well as the characteristics of different generations, it is not possible to single out one generation for which flexible work would be naturally ideal. It can be observed that each generation has its own characteristics, which can be evaluated both as advantages and as disadvantages in the context of flexible work forms.

The empirical research has shown that all generations (X, Y and Z) have a positive attitude towards flexible working and flexible working hours, and agree with only a few statements that reflect the negative characteristics of flexible forms of work. Based on survey data all generations would like to have a remote workplace, but do not want to work remotely all the time. It is noted that the generations see the biggest problem with flexible working as the difficulty in meeting the need for communication and the feeling of social exclusion. The younger the generation, the more flexible workplace is preferred and the fewer the disadvantages are noticed. All the different generations (X, Y and Z) see flexitime as positive thing, and would like to be able to work flexible hours. The biggest challenge for flexible

working time seen by all generations is to maintain and develop organisational culture. The younger the generation, the more they would like to have flexible time agreements and the greater they agree that flexible working arrangements can help organisations address the shortage of highly skilled employees.

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas .....</b>	<b>9</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>10</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Lankstaus darbo formų teorinis pagrindimas .....</b>	<b>13</b>
1.1. Lankstaus darbo samprata .....	13
1.2. Lankstaus darbo formos .....	19
<b>2. Skirtingų kartų (X, Y ir Z) charakteristikų koncepcinės išvalgos.....</b>	<b>24</b>
2.1. X kartos charakteristikos .....	25
2.2. Y kartos charakteristikos .....	27
2.3. Z kartos charakteristikos.....	29
<b>3. Skirtingų kartų darbuotojų (X, Y ir Z) lankstaus darbo formų vertinimo atliktų tyrimų apžvalga .....</b>	<b>32</b>
<b>4. Skirtingų kartų darbuotojų (X, Y ir Z) lankstaus darbo formų vertinimo tyrimas .....</b>	<b>35</b>
4.1. Tyrimo metodika .....	35
4.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė .....	38
4.2.1. X, Y ir Z kartų lankstaus darbo vietos vertinimas.....	38
4.2.2. X, Y ir Z kartų lankstaus darbo laiko vertinimas .....	43
<b>Išvados .....</b>	<b>49</b>
<b>Rekomendacijos .....</b>	<b>51</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>52</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>60</b>
1 priedas. Lankstaus darbo samprata (sudaryta autorės) .....	60
2 priedas. Lankstaus darbo formų vertinimo tyrimo instrumentarijus (sudaryta autorės) .....	64
3 priedas. Klausimynas.....	67
4 priedas. Bendri lankstaus darbo formų vertinimo tyrimo rezultatai.....	71
5 priedas. X kartos lankstaus darbo formų vertinimo tyrimo rezultatai .....	75
6 priedas. Y kartos lankstaus darbo formų vertinimo tyrimo rezultatai .....	79
7 priedas. Z kartos lankstaus darbo formų vertinimo tyrimo rezultatai .....	83



## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė.</b> Tyrimo instrumentarijaus sudedamosios dalys .....	35
<b>2 lentelė.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	36
<b>3 lentelė.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal šeimines padėtis.....	37
<b>4 lentelė.</b> X kartos atstovų lanksčios darbo vietos privalumų vertinimas .....	39
<b>5 lentelė.</b> X kartos atstovų lanksčios darbo vietos trūkumų vertinimas.....	39
<b>6 lentelė.</b> Y kartos atstovų lanksčios darbo vietos privalumų vertinimas .....	40
<b>7 lentelė.</b> Y kartos atstovų lanksčios darbo vietos trūkumų vertinimas.....	41
<b>8 lentelė.</b> Z kartos atstovų lanksčios darbo vietos privalumų vertinimas .....	41
<b>9 lentelė.</b> Z kartos atstovų lanksčios darbo vietos trūkumų vertinimas .....	42
<b>10 lentelė.</b> X kartos atstovų lankstaus darbo laiko privalumų vertinimas.....	44
<b>11 lentelė.</b> X kartos atstovų lankstaus darbo laiko trūkumų vertinimas .....	45
<b>12 lentelė.</b> Y kartos atstovų lankstaus darbo laiko privalumų vertinimas.....	45
<b>13 lentelė.</b> Y kartos atstovų lankstaus darbo laiko trūkumų vertinimas .....	46
<b>14 lentelė.</b> Z kartos atstovų lankstaus darbo laiko privalumų vertinimas .....	46
<b>15 lentelė.</b> Z kartos atstovų lankstaus darbo laiko trūkumų vertinimas.....	47

## Paveikslų sąrašas

<b>1 pav.</b> Lankstaus darbo aktualumą lemiantys veiksniai (sudaryta autorės)	15
<b>2 pav.</b> Požiūriai į lankstaus darbo suvoktį (sudaryta autorės)	16
<b>3 pav.</b> Lankstaus darbo privalumai ir trūkumai (sudaryta autorės)	22
<b>4 pav.</b> Skirstymas į kartas remiantis Strauss ir Howe (1991)	25
<b>5 pav.</b> Skirstymas į kartas remiantis McCrindle ir Wolfinger (2010)	25
<b>6 pav.</b> X kartos charakteristikos (sudaryta autorės)	26
<b>7 pav.</b> Y kartos bruožai (sudaryta autorės)	28
<b>8 pav.</b> Z kartos bruožai (sudaryta autorės)	30
<b>9 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal kartas (proc.)	37
<b>10 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)	37
<b>11 pav.</b> Skirtingų kartų (X, Y, Z) lanksčios darbo vietos privalumų vertinimas (proc.)	38
<b>12 pav.</b> X, Y ir Z kartų mišrios darbo vietos bei nuolatinio nuotolinio darbo vertinimas (proc.)	42
<b>13 pav.</b> X, Y ir Z kartų bendravimo poreikio ir socialinės atskirties dirbant nuotoliu vertinimas (proc.)	43
<b>14 pav.</b> Skirtingų kartų (X, Y, Z) lankstaus darbo laiko privalumų vertinimas (proc.)	44
<b>15 pav.</b> X, Y ir Z kartų lankstaus darbo grafiko ir lankstaus darbo laiko sąlygų vertinimas (proc.)	48

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Nuo pat Lietuvos nepriklausomybės susigrąžinimo šalies darbo rinkoje stebimas pastovus darbo jėgos arba ekonomiškai aktyvių gyventojų mažėjimas. Tai patvirtina ir ManpowerGroup 2022 m. atliktas globalus tyrimas atskleidęs, kad net 75 proc. organizacijų susiduria su aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumu. Pastarosios tendencijos lemia, kad Lietuvoje ne darbdavys, o darbuotojas renkasi pageidaujamą įmonę ir diktuoja sau priimtinas sąlygas, kurios dažnai yra susijusios su lankstaus darbo poreikiu (ManpowerGroup, 2022). Keičiantis visuomenės poreikiams ir prioritetams, keičiasi ir darbo pobūdis bei suvokimas apie darbo užimamą vietą žmonių gyvenime – darbas tampa savirealizacijos, būtinųjų finansinių poreikių užtikrinimo būdu, kuris gali būti lengvai suderinamas su visavertišku asmeniniu gyvenimu ir šeimos kūrimu. Organizacijos, siekiančios atliepti darbuotojų poreikius, išlikti konkurencingomis ir pritraukti geriausius savo srities specialistus, yra priverstos pamažu atsisakyti tradicinio darbo modelio, kuris iki šiol dominavo darbo rinkoje. Castells'as (2005) tradicinį darbo modelį apibrėžia kaip visą darbo dieną trunkantį dieninėje pamainoje visus metus nuolatinio darbuotojo atliekamą darbą, už kurį atlygina organizacija. Ofreneo'as (2010) pabrėžia, kad darbo lankstumas priskiriamas netradiciniam darbo modeliui, kai atsiranda galimybė padidinti mobilumą, lanksčiau panaudoti įgūdžius ir taip patenkinti besikeičiančius darbuotojų ir darbdavių poreikius.

**Temos ištirtumas.** Lankstumą darbe, kaip darbo organizavimo metodą, nagrinėja užsienio mokslininkai Papalexandris ir Kramar'as (1997), Webb'as (2004), Messmer'is (2005), Aziz-Ur-Rehman'as ir Siddiqui'is (2019) Davidescu'as, Apostu'as, Paul'as ir Casuneanu'as (2020). Lietuvoje šioje problematikoje mokslinius darbus parengė mokslininkai Jarulaitis (2008), Gruževskis ir Zabaraukaitė (2014). Kaip galimybę darbuotojams laisvai pasirinkti lankstų darbą nagrinėja užsienio mokslininkai Grzywacz'as, Allen'as, Blanchard'as, Matz-Costa, Shulkin'as ir Pitt-Catsouphe'as (2008), Johnson'as, Kiburz'as ir Shockley'is (2013), Kröll'as ir Nüesch'as (2019) Kim'as ir Kim'as (2019) ir Chung Lippe (2020). Lietuvoje dėmesį šiam aspektui taip pat skiria Dambrauskienė (2002), Moskvina ir Skučienė (2009), Kuodytė, Ivleva ir Pajaskienė (2018) bei Ivleva (2019). Lankstumą darbe, kaip organizacijos darbo politiką ir praktiką užsienyje, tiria Gajendran'as, Harrison'as (2007), Ofreneo (2010), Leslie, Park ir Mehng (2012), Richardson'as ir McKenna (2014), Stirpe'as, Zárraga-Oberty (2017), Groen, Coers'as ir Wtenweerde (2018), o Lietuvoje – Švedaitė ir Tamošiūnas (2013).

**Problemos pagrindimas.** Prie besikeičiančių darbuotojų poreikių prisidėjo 2019 m. ėmęs plisti COVID-19 virusas, kai per mažiau nei keturis mėnesius didžioji pasaulio gyventojų dalis karantino sąlygomis liko namuose. Tai privertė darbdavius ieškoti sprendimų ir išbandė jų gebėjimus lanksčiai derėtis dėl darbo laiko, vietos ir kitų su darbų organizavimu susijusių aspektų (Bontrager, Clinton ir Tyner, 2021). Ši patirtis darbuotojams padėjo suprasti, kad darbo užduotis ir funkcijas jie gali atlikti lankstesnėmis darbo sąlygomis. Šiandien lankstaus darbo susitarimai nebėra tik privilegija ar išskirtinumas, o veikia būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje. Tai įrodo ir 2022 m. Europos Sąjungos oficialiai įteisinta direktyva „Profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą“ (*Europos parlamento ir tarybos direktyva*, 2022), kurios vienas iš keturių tikslų yra lankstaus darbo sąlygų užtikrinimas. Taigi galima teigti, nuo 2022 m. už lankstaus darbo sąlygų įgyvendinimą atsakingi tampa ne tik darbdaviai, bet ir Europos Sąjungos šalys bei jų institucijos. Lankstaus darbo praktikos populiarėjimą lemia ir besikeičiantis darbo pobūdis: vis dažniau organizacijų vykdoma veikla koncentruojasi ne į fizinę gamybą ar materialijų gėrybių paskirstymą, bet į jų projektavimą, kūrimą, technologijas, rinkodarą, dominuoja nuolatinis informacijos ir žinių srautas, vis daugiau žmonių

tampa vadinamaisiais „žinių darbuotojais“ (Mikėnė, 2007). Prie pokyčių prisideda ir sparčiai tobulinamos technologijos, suformavusios ne tik informacinę, bet ir besimokančią visuomenę – atvirą ir išsilavinusią, kurios nariai turi išskirtinius informacijos išteklių panaudojimo ir valdymo gebėjimus, pritaikomus efektyviam darbui ir aukšto našumo rezultatams pasiekti (Raudeliūnienė, 2007).

Remiantis Europos profesinio mokymo plėtros centro (CCEDEFOP, 2020) prognozėmis 2030 m. darbingo amžiaus gyventojų skaičius Lietuvoje ženkliai sumažės. Tai patvirtina „Investuok Lietuvoje“ atlikti tyrimai (2021) atskleidžiantys, kad tolimesniam Lietuvos ekonomikos augimui didžiausią grėsmę kelia žmogiškojo kapitalo iššūkiai. Panevėžio miestas turintis didžiulį potencialą ir pritraukiantis vis daugiau užsienio investuotojų, taip pat susiduria su darbuotojų trūkumo problema (Panevėžio plėtros agentūra, 2018). Apie talentų pritraukimą ir išlaikymą organizacijos kalba vis garsiau, o lankstus darbas, sukuriantis didžiulę pridėtinę vertę ne tik darbuotojams, bet ir darbdaviams, gali būti sėkmingas kylančių problemų sprendimas. Nors lankstaus darbo kuriama vertė šiuolaikiniame pasaulyje nebekelia abejonių, tačiau ryškėja mokslinių tyrimų ir pagrindimo vertinant šį reiškinį skirtingų darbuotojų kartų (X, Y ir Z) požiūriu. Tai pagrindžia šiame darbe keliamą **probleminį klausimą**: kaip lankstaus darbo formas vertina skirtingų kartų (X, Y ir Z) darbuotojai?

**Darbo objektas** – skirtingų kartų darbuotojų lankstaus darbo formos.

**Darbo tikslas** – atskleisti skirtingų kartų darbuotojų (X, Y ir Z) požiūrį į lankstaus darbo formas.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apibrėžti lankstaus darbo sampratą ir teoriškai pagrįsti lankstaus darbo formas.
2. Išnagrinėti skirtingų kartų (X, Y ir Z) charakteristikas teoriniame kontekste.
3. Atlikti skirtingų kartų darbuotojų lankstaus darbo formų vertinimo atliktų tyrimų analizę.
4. Empiriškai įvertinti lankstaus darbo formas skirtingų kartų darbuotojų požiūriu.

**Duomenų rinkimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

**Duomenų analizės metodai:** kiekybinių duomenų aprašomosios statistikos metodas. Statistiniai duomenys apdoroti kompiuterinės programos SPSS pagalba.

**Darbo struktūrinės dalys:** įvadas, 4 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 15 lentelių, 16 paveikslų, 7 priedai. Darbo apimtis – 59 puslapiai. Literatūros sąrašą sudaro 129 šaltiniai.

**Autoriaus parengtų straipsnių sąrašas:** Kunge, Greta. Lankstus darbas: užsienio šalių praktika. Technologijų ir verslo aktualijos - 2023: studentų mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Panevėžys, 2023 m. lapkričio 24 d.

**Autoriaus konferencijose skaitytų pranešimų sąrašas:** Kunge, Greta. Lankstus darbas: užsienio šalių praktika. Studentų mokslinė konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos - 2023“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, 2023 m. lapkričio 24 d.

## 1. Lankstaus darbo formų teorinis pagrindimas

Nuo pat Lietuvos nepriklausomybės susigrąžinimo šalis pasižymėjo pastoviu darbo jėgos arba ekonomiškai aktyvių gyventojų mažėjimu. Prie didėjančios darbo rinkos įtampos prisideda ir darbo paklausos ir pasiūlos svyravimai (Vetlov ir Virbickas, 2006), taip pat globalūs, daugelyje pasaulio šalių vykstantys, konkurencijos ir technologinės pažangos skatinami gamybos organizavimo modelio transformacijos procesai (Castells, 2005). Esant tokiai darbo rinkos situacijai, verslai kasdien susiduria su darbuotojų pritraukimo iššūkiu, todėl yra priversti atsižvelgti į darbuotojų poreikius, kurie dažnai yra susiję su lankstaus darbo formų organizavimu. Tai puikiai atspindi ManpowerGroup ir Thrive (2022) atliktas globalus darbuotojų tyrimas parodęs jog:

- 64 proc. už tą patį atlygį norėtų dirbti keturias dienas per savaitę;
- 45 proc. svarbu pasirinkti savo darbo pradžios ir pabaigos laiką;
- 35 proc. norėtų rinktis darbo vietą pagal savo kasdienes poreikius;
- 18 proc. sutiktų dirbti už mažesnę atlyginimą, sutrumpintą darbo savaitę.

Organizacijoms, siekiančioms tapti ar išlikti sėkmingomis, yra būtinas darbuotojų minėtų poreikių užtikrinimas. Siekiant gilintis į lankstaus darbo formas, pirmiausia tikslinga atskleisti lankstaus darbo sampratą, kuri nagrinėjama kitame poskyryje.

### 1.1. Lankstaus darbo samprata

Nors lankstaus darbo sąvoka itin aktuali pastaraisiais metais, tačiau lankstaus darbo sąlygas mokslininkai nagrinėjo jau antroje XX a. pusėje. Viena pirmųjų šalių, prisidėjusi prie lankstaus darbo sąlygų atsiradimo darbo rinkoje, – Vokietija, kuri 1960 m. susidūrė su didžiuliu darbo jėgos trūkumu. Šią problemą ekonomistas Kraemerer'is pasiūlė išspręsti sudarant lankstaus darbo sąlygas (konkrečiai lankstaus darbo laiką) ir taip į darbo rinką įtraukti moteris, kurios iki tol buvo tik namų šeimininkės ir mamos (Rubin, 1979). Prie lankstaus darbo sąlygų atsiradimo žymiai prisidėjo ir tokių išradimų kaip telefonas ir faksas atsiradimas. Šie įrenginiai leido kurtis įmonėms, tokioms kaip „Avon“, „Tupperware“ ir „Mary Kay“ užtikrinti darbą iš namų (D'Antonio, 2019). Išvelgdami lankstaus darbo naudas 1990 m. JAV prezidento suburta taryba patvirtino Lankstųjų darbo vietų federalinėse institucijose eksperimentinį projektą (angl. *Federal Flexible Workplace Pilot Project*), kurio tikslas buvo išsiaiškinti, ar lankstaus darbo susitarimai yra naudingi ir reikalingi, o projektui pasisekus, lankstaus darbo sąlygos nuo to laiko buvo nagrinėjamos ir įgyvendinamos vis dažniau (Oseland, Webber ir MacDonald, 2012).

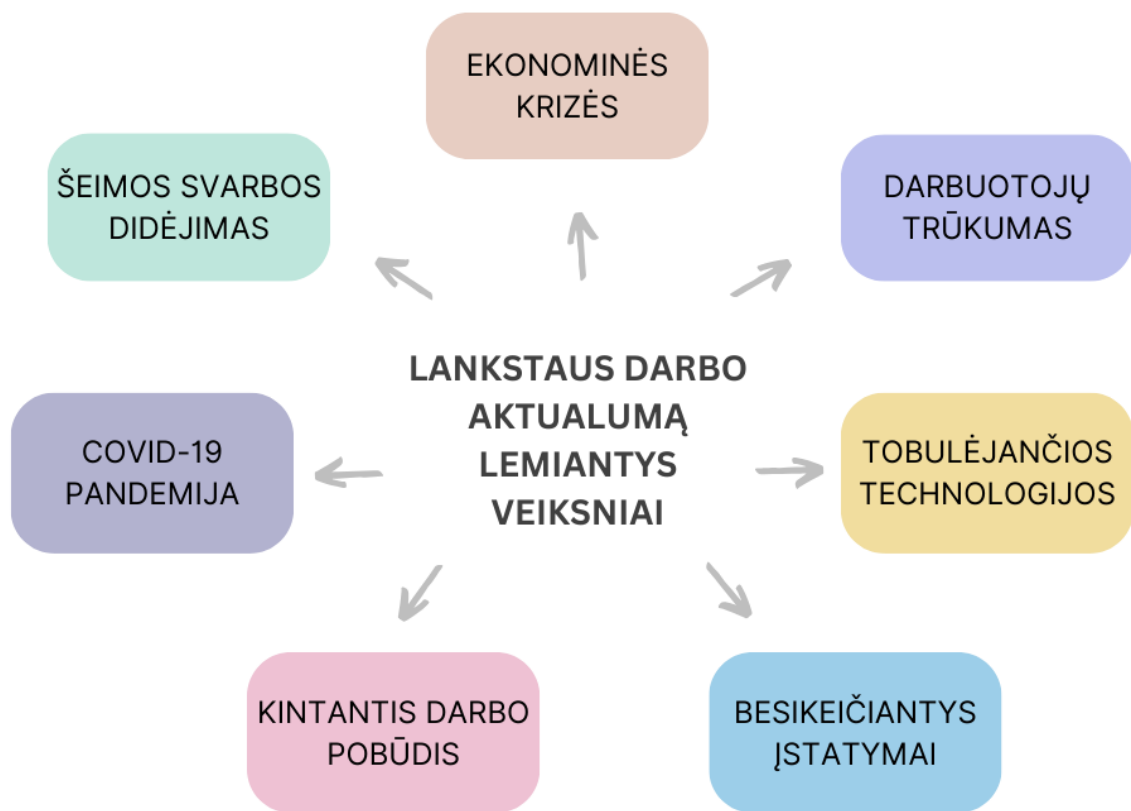
Lankstūs darbo susitarimai šiandien jau nebėra tik privilegija ar išskirtinumas – tai būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje, už kurios įgyvendinimą nuo 2022 m. atsakinga ir Lietuvos valstybė. Europos Sąjunga, siekdama gerinti žmonių darbo sąlygas, sustiprinti socialinius aspektus, užtikrinti galimybę turėti tinkamą darbo ir asmeninio laiko balansą ir modernizuoti esamą darbo teisės sistemą, 2019 m. įvykdė Preliminarų susitarimą, o 2022 m. oficialiai įteisino direktyvą „Profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra“, kurios vienas iš keturių tikslų yra lankstaus darbo sąlygų užtikrinimas. Ir nors ši direktyva privalo būti taikoma ir yra naudinga visiems sąjungos gyventojams – didelis dėmesys skiriamas ir moterų diskriminacijai bei lyčių lygybei užtikrinti. Remiantis Europos lyčių lygybės instituto atliktu tyrimu (2022) lankstaus darbo sąlygos Europos Sąjungos šalyse vyrams yra prieinamesnės nei moterims: galimybę dirbti lankstaus darbo sąlygomis turi 57 proc. vyrų ir 54 proc. moterų. Numatyta, kad dirbdami lankstaus darbo sąlygomis darbuotojai turės palankesnes sąlygas kurti šeimas, įsitraukti ir dalyvauti auginant vaikus, kuriant ryšį su artimaisiais (Europos

Parlamento ir tarybos direktyva, 2019). Taigi, už lankstaus darbo sąlygų užtikrinimą nuo 2022 m. tampa atsakingi ne tik darbdaviai, bet ir Europos Sąjungos šalių institucijos, įsipareigojančios sėkmingai įgyvendinti priimtą direktyvą.

Šios direktyvos įgyvendinimui didžiulę įtaką turėjo ir 2019 m. pandemija. COVID-19 virusas, paplitęs nesuvokiamai greitai ir įnešęs nežinomybę ir paniką į viso pasaulio šalių žmonių gyvenimus, privertė šalių lyderius imtis precedento neturinčių priemonių jo plitimui stabdyti. Suprasdamos, su kokiais iššūkiais susiduria pasaulio ekonomikos, valstybės rengė ekonominių ir finansinių priemonių planus, kurie apėmė gyventojų sveikatos saugumo užtikrinimą nesugriaunant smulkiojo, vidutinio verslo bei visos šalies ekonomikos (Karsokienė ir Dromantienė, 2021). Lietuvoje karantino režimas įpareigojo tiek viešųjų, tiek privačių organizacijų vadovus darbą organizuoti ir klientus aptarnauti nuotoliniu būdu, buvo visiškai draudžiamos arba maksimaliai apribotos veiklos, reikalaujančios fizinio kontakto, skatinamas nuotolinis darbas (Krasauskas, 2022). COVID-19 pandemijos permainų kontekste organizacijoms teko adaptuotis ir keisti darbo organizavimo bei atlikimo būdus. Norėdamos sėkmingai tęsti savo veiklą, organizacijos turėjo pergaltoti darbų organizavimo metodus (Morkevičiūtė ir Endriulaitienė, 2021) ir anksčiau buvusios labai aiškios ribos tarp darbinio ir asmeninio gyvenimo, aiški darbo vieta, darbo valandos, darbų atlikimo metodai, pandemijos metu tarsi išnyko ir tiek darbdaviai, tiek darbuotojai susidūrė su nauja realybe. Nors ši nauja realybė buvo gąsdinanti, kupina nerimo, darbuotojai gana greitai adaptavosi ir tai, kas anksčiau atrodė neįmanoma, tapo visiška norma: iki pandemijos galimybę dirbti lankstaus darbo sąlygomis Europoje turėjo tik 3,2 proc. aukštesnes pajamas užimančių, aukštos kvalifikacijos darbuotojų, o po pandemijos šis skaičius išaugo iki 36 proc. (Babapour, Chafi, Hultberg ir Bozic Yams, 2022). Taigi, COVID-19 pandemija buvo tvirtas pagrindas pokyčiams, įgyvendinant lankstesnes darbo sąlygas ne tik Lietuvos darbo teisėje, bet ir visu Europos Sąjungos lygmeniu.

Lankstesnes darbo formas lemia ir besikeičiantis darbo pobūdis: vis dažniau organizacijų vykdoma veikla koncentruojasi ne į fizinę gamybą ar materialijų gėrybių paskirstymą, bet į jų projektavimą, kūrimą, technologijas, rinkodarą, dominuoja nuolatinis informacijos ir nuomonių srautas, vis daugiau žmonių tampa vadinamaisiais „žinių darbuotojais“ (Mikėnė, 2007). Prie šių pokyčių prisideda sparčiai besivystančios technologijos suformavusios informacinę visuomenę – atvirą, išsilavinusią ir besimokančią, kurios nariai turi išskirtinius informacijos išteklių panaudojimo ir valdymo gebėjimus, pritaikomus efektyviam darbui ir aukšto našumo rezultatams pasiekti (Raudeliūnienė, 2007).

Išskyrus lankstaus darbo aktualumą lemiančius veiksnius (žr. 1 pav.), tampa akivaizdu, kad lankstus darbas yra neatsiejama šiuolaikinio verslo pasaulio dalis dėl besikeičiančių ekonominių, socialinių ir technologinių pokyčių.



**1 pav.** Lankstaus darbo aktualumą lemiantys veiksniai (sudaryta autorės)

Galima išvengti ryškų skirtumą, kokių tikslų buvo skatinamos lankstaus darbo sąlygos XX a. ir šiais laikais. Akivaizdu, kad istoriškai lankstaus darbo sąlygos buvo sukuriamos siekiant skatinti ekonomikos augimą ir bandant įveikti įvairias krizes, o šiais laikais lankstaus darbo sąlygos suvokiamos kaip būdas atliepti socialinius darbuotojų poreikius, padėti suderinti darbą ir šeimos kūrimą, kokybiško asmeninio gyvenimo užtikrinimą, t. y. labiau ne siekiant korporacinės naudos, o žmogiškosios. Ir nors lankstaus darbo sąlygos buvo taikomos jau sąlyginai seniai, jos buvo labiau išimtis, nei taisyklė, nes dauguma organizacijų vadovavosi tradiciniu darbo modeliu.

Nors kalbant apie lankstų darbą dažniausiai kyla vien teigiamos šio reiškinio asociacijos – svarbu suvokti, kad lankstumas organizuojant darbą gali būti dvejopas: priderintas prie darbuotojų poreikių arba priderintas prie įmonės reikmių (Kuodytė, Ivleva ir Pajaskienė, 2018).

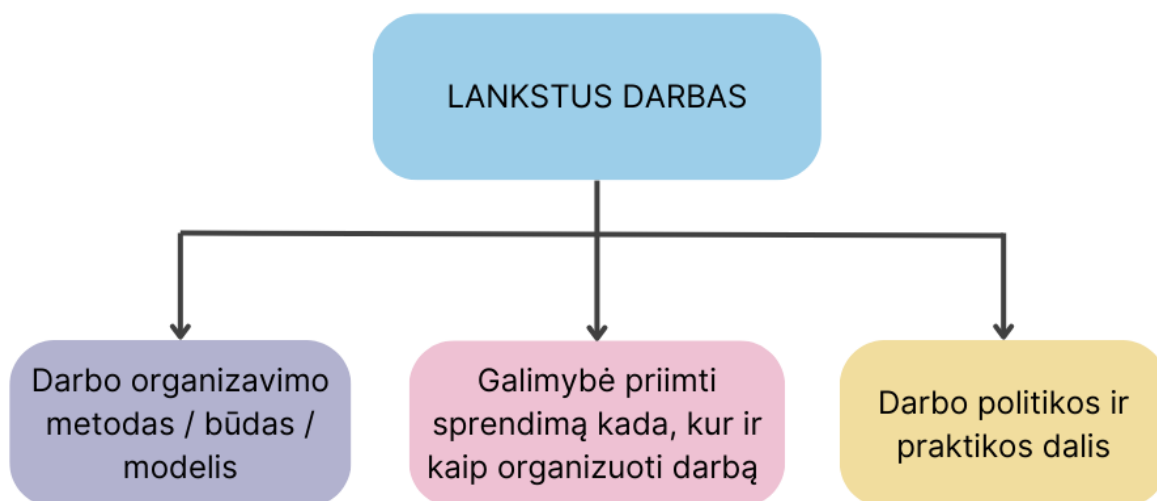
Tiesiogiai organizacijai palankus lankstaus darbo organizavimas dažniausiai apima nestandartines darbo formas, tokias kaip darbą slenkančiu grafiku, terminuotas sutartis, suminę darbo laiko apskaitą ir kt. (Bender ir Theodossiou, 2017), kurios dažnu atveju darbuotojų yra suvokiamos ne kaip teigiamas naudas teikiantis, o kaip neigiamas darbo organizavimo metodas. Mačiulaitis (2010) tiesiogiai organizacijai palankų lankstų darbo organizavimą įvardija ne tiek lanksčia, kiek mažiau stabilia darbo santykių forma, kuri netūrėtų būti laikoma darbo santykių lankstumo pavyzdžiu. Ir nors tiesiogiai organizacijai palankus lankstus darbo organizavimas yra lengviausiai įgyvendinamas būdas padedantis prisitaikyti prie kintančių, pavyzdžiui, gamybos poreikių, jos tam tikra prasme suteikia ir didesnę laisvę priimti bei atleisti darbuotojus (Moskvina ir Skučienė, 2009). Kadangi prie įmonės reikmių priderintas lankstus darbas yra kontraversiškas ir jo teikiama nauda perspektyviai žvelgiant

yra abejotina, šiame darbe koncentruojamasi ir nagrinėjamas prie darbuotojų poreikių priderintas lankstus darbas, kuris toliau darbe apibrėžiamas lankstaus darbo sąvoka.

Analizuojant mokslinius šaltinius, kuriuose tyrinėjamas prie darbuotojų poreikių priderintas darbo lankstumas, pastebimas skirtingas lankstaus darbo sąvokos vertinimas. Campaner'io, Heywood'o ir Jirjahn'o (2022) teigimu, lankstus darbas yra labiausiai susijęs ir sąlygotas augančios darbuotojų, turinčių aukštesnį išsilavinimą, paklausos. Tuo tarpu Grigonienė (2020) teigia, kad lankstumas gali būti suprantamas, kaip atsakomybės už dirbančio žmogaus minimalią apsaugą pasidalijimas tarp darbdavio ir darbuotojo. Tai reiškia, kad sąlygotas ne darbuotojų paklausos, o organizacijų siekio nuimti dalį naštos nuo savo pečių.

Pavlova (2020), Weideman'as ir Hofmeyr'is (2020) į lankstų darbą žvelgia iš kitos perspektyvos, ne ieškant lankstumo darbe įtakančių priežasčių, o matant jį kaip pagrindinį šiuolaikinės organizacijos elementą, kurio funkcija yra didinti organizacijos efektyvumą, konkurencinį pranašumą, darbuotojų įsitraukimo, įsipareigojimo ir gerovės lygį, susidedanti iš nestandartinių darbo formų įvairovės.

Atlikus mokslinių šaltinių analizę (žr. 1 priedą) išryškėja skirtingi autorių (Papalexandris ir Kramar, 1997; Blair-Loy ir Wharton, 2002; Messmer, 2005; Gajendran ir Harrison, 2007; Moskvina ir Skučienė, 2009; Ofreneo, 2010; Leslie, Park ir Mehng, 2012; Gruževskis ir Zabarauskaitė, 2014; Kröll ir Nüesch, 2019; Weideman ir Hofmeyr, 2020; Campaner, Heywood ir Jirjahn, 2022 ir kt.) požiūriai į lankstų darbą, kuriuos galima suskirstyti į tris grupes: darbo organizavimo metodas / būdas / modelis / galimybė priimti sprendimą kada, kur ir kaip organizuoti darbą ir organizacijos darbo politikos ir praktikos dalis (žr. 2 pav.).



2 pav. Požiūriai į lankstaus darbo suvoktį (sudaryta autorės)

Neabejotinai dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkamas požiūris, kuris lankstumą darbe apibrėžia kaip darbo organizavimo *metodą* (Webb, 2004; Davidescu, Apostu, Paul, Casuneanu, 2020), kaip *būdą* organizuoti darbą (Papalexandris, Kramar, 1997; Aziz-Ur-Rehman, Siddiqui 2019) arba kaip darbų organizavimo *modelį* (Blair-Loy, Wharton, 2002; Messmer, 2005; Jarulaitis, 2008; Gruževskis, Zabarauskaitė, 2014), pasireiškiantį procesų visuma, apimančią organizacijos išteklių paskirstymą ir tikslų įgyvendinimą kasdienės veiklos vykdymo kontekste (žr. 1 priedą).



Webb'as (2004) teigia, kad lankstus darbas – tai darbų organizavimo metodas pasireiškiantis išskirtiniais bruožais daugelyje sričių: darbo sutartyse, gebėjimuose, vadybos ir informacinėse sistemose, verslo strategijose ir organizacijų struktūrose. Labai panašiai lankstų darbą suvokia ir autoriai (Davidescu'as, Apostu, Paul ir Casuneanu, 2020), teigiantys, kad lankstus darbas, tai darbo organizavimo metodas, suteikiantis darbuotojams pusiausvyrą tarp jų profesinio ir asmeninio gyvenimo ir tiesiogiai įtakojantis pasitenkinimą darbu, aukštą našumą ir bendrą visos organizacijos tobulėjimą. Šie autoriai pabrėžia, kad lankstaus darbo įgyvendinimo metodas yra įtakotas skaitmeninės pažangos bei tobulėjančių technologijų ir akcentuoja, kad metodas teikia naudą ne tik organizacijoms, bet ir darbuotojams asmeniškai. Kiti mokslininkai (Blair-Loy, Wharton, 2002; Messmer, 2005; Jarulaitis, 2008; Gruževskis, Zabarauskaitė, 2014) lankstų darbą įvardija, kaip darbų organizavimo modelį pasireiškiantį procesų visuma, apimančią organizacijos išteklių paskirstymą ir tikslų įgyvendinimą kasdienės veiklos vykdymo kontekste. Užsienio mokslininkas Messmer'is (2005) bei Lietuvos mokslininkai Gruževskis ir Zabarauskaitė (2014) pateikia beveik analogiškas sampratas, įvardijančias, kad lankstus darbas – tai darbų organizavimo modelis leidžiantis darbuotojams geriau kontroliuoti laiką, padidinantis galimybę suderinti darbą ir šeimyninį gyvenimą, mažinantis stresą, didinantis pasitenkinimą darbu ir kūrybiškumą. Tuo tarpu kiti mokslininkai (Blair-Loy ir Wharton, 2002) į lankstų darbą žvelgia per naudos organizacijai perspektyvą ir teigia, kad tai darbų organizavimo modelis, padedantis įmonėms didinti patrauklumą, talentų pritraukimą bei jų lojalumą. Jarulaitis (2008) lankstaus darbo sąvoką apibrėžia, kaip darbo santykių modelį, apimantį užimtumą ne visą darbo dieną, nuotolinį darbą, darbą namuose ir kt. Nors autoriai (Papalexandris, Kramar, 1997; Aziz-Ur-Rehman, Siddiqui, 2019), teigia, kad lankstus darbas tai ne modelis, o būdas organizuoti darbą, tačiau analizuoja ir pateikia panašiais aspektais, kaip ir anksčiau minėti autoriai: lankstus darbas – tai būdas organizuoti darbą, suteikiant lankstumo tam tikrose srityse: darbo laike, darbo vietoje, darbo turinyje ir užduotyse. Svarbu pastebėti, kad net prieš 26 metus mokslininkų (Papalexandris ir Kramar, 1997) išskirta lankstaus darbo samprata, yra beveik tapati šių laikų mokslininkų (Aziz-Ur-Rehman ir Siddiqui, 2019) lankstaus darbo sampratai.

Mokslininkai (Dambrauskienė, 2002; Grzywacz, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin ir Pitt-Catsouphe, 2008; Moskvina ir Skučienė, 2009; Allen, Johnson, Kiburz ir Shockley, 2013; Kuodytė, Ivleva ir Pajaskienė, 2018; Ivleva, 2019; Chung Lippe, 2020) lankstaus darbo sampratą sieja su *galimybe priimti sprendimus kada, kur ir kaip organizuoti darbą*. Kiti autoriai (Grzywacz, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin ir Pitt-Catsouphe, 2008) teigia, kad lankstumas darbe – tai galimybė darbuotojams priimti sprendimus kada, kur ir kiek laiko skirti su darbu susijusioms užduotims atlikti. Šiems mokslininkams antrina ir Allen'as, Johnson'as, Kiburz'as ir Shockley'is (2013) tvirtindami, kad lankstus darbas apibrėžiamas kaip galimybė suteikianti laisvę lanksčiai pasirinkti, kur yra dirbama ir (arba) kada yra dirbama. Tapačiai lankstų darbą suvokia ir Lietuvos mokslininkės Kuodytė, Ivleva ir Pajaskienė (2018), teigiančios, kad lankstaus darbo sąlygos apibrėžiamos, kaip darbuotojams suteikiama galimybė lanksčiai organizuoti savo darbą: daryti įtaką, kada, kur ir kaip atlikti su darbu susijusias užduotis. Kitaip tariant, lankstaus darbo sąlygas įvardija, kaip lanksčiu darbo laiku, vieta ar autonomija darbe. Dambrauskienė (2002) analizuodama lankstų darbą išskiria labai detalią sampratą, lankstus darbas – tai laisvo pasirinkimo galimybė susidedanti iš galimybės dirbti arba nedirbti, galimybės dirbti nevisą darbo dieną (angl. *part – time employment*), lankstaus darbo laiko schemų (angl. *flexi – time schemes*) arba vadinamųjų lanksčių darbo valandų (angl. *flexible working hours*), suminės darbo valandų apskaitos (annualisation of working hours), savanoriško, savarankiško darbo, pagalbos (talkos) darbų ir kt. O Chung Lippe (2020) lankstų darbą suskirsto į dvi abstrakčias, tačiau labai visą apimančias kategorijas: pagal darbo vietą (angl. *flexplace*) ir pagal darbo laiką (angl.

*flexitime*). Be galimybės pasirinkti darbo laiką, darbo vietą ir autonomijos vykdant užduotis, galima išvelgti ir dar vieną mokslininkų (Moskvina, Skučienė, 2009; Kröll, Nüesch, 2019; Kim, Kim, 2019) darbus siejantį aspektą – tai lankstaus darbo suvokimas, kaip būtinybės, norint užtikrinti galimybę darbuotojams suderinti darbą ir šeimyninį gyvenimą. Kroll'as ir Nuesch'as (2019) teigia, kad lankstaus darbo įgyvendinimas susideda iš galimybės užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, šeimai palankios darbo praktikos įgyvendinimą, darbo ne visą dieną, lanksčių darbo valandų, sutrumpintos darbo savaitės ar darbo nuotoliu. Šiems mokslininkams antrina ir Kim'as ir Kim'as (2019) apibūdindami, kad lankstūs darbo susitarimai suteikia įmonės darbuotojams galimybę pasirinkti, kada ir kur jie atlieka savo darbą ir taip padidina darbo grafiko lankstumą bei prisideda prie darbo-šeimoms ir šeimoms-darbo suderinamumo, o Moskvina ir Skučienė (2009) šią galimybę apibūdina kiek trupiau ir paprasčiau – kaip galimybę derinti apmokamą darbą ir kitas socialines pareigas.

Kita mokslininkų grupė (Lewis, 2003; Maxwell, Rankine, Bell ir MacVicar, 2007; Ofreneo, 2010; Leslie, Park ir Mehng, 2012; Švedaitė ir Tamošiūnas, 2013; Stirpe ir Zárraga-Oberty, 2017; Groen, Coers ir Wtenweerde, 2018) apibrėždami lankstų darbą jį sieja su *organizacijos darbo politika ir praktika* (žr. 1 priedą). Atlikus mokslinių šaltinių analizę išryškėja trys lankstaus darbo, apibrėžiamo kaip darbo politikos ar praktikos, skirtingi vertinimai. Mokslininkai Groen, Coers'as ir Wtenweerde (2018) suvokia, kaip formaliai dokumentuotą procesą ir teigia, kad lankstūs darbo susitarimai, apibrėžti įmonių tvarkose ir politikose, įtakoja darbuotojų, turinčių tokias pat atsakomybes ir reikalavimus, darbo atlikimo skirtumus: skirtingą darbo valandų skaičių, darbo laiką ir vietą. Panašiai lankstų darbą apibūdina ir Lewis (2003) bei Masuda's (2012) teigdami, kad lankstūs darbo susitarimai yra apibrėžti organizacijų politikose ir tvarkose. Kiek plačiau lankstų darbą apibūdina mokslininkai (Maxwell, Rankine, Bell ir MacVicar, 2007) teigdami, kad lankstus darbas gali būti bet kokia formali ar neformali politika ir praktika, kuri leidžia žmonėms priimti sprendimus, kada ir kur atlikti darbus. Kad lankstus darbas nebūtinai turi būti formalus susitarimas, antrina ir Gajendran'as ir Harrison'as (2007), nurodydami, kad lankstus darbas gali būti apibrėžiamas kaip alternatyvus darbo susitarimas, pagal kurį darbuotojai bent dalinai gali keisti savo darbo grafiką, darbo užduotis atlikti naudodami elektronines priemones, organizacijoje ir už jos ribų. O Švedaitė ir Tamošiūnas (2013) pateikia dar vieną nuomonę teigdami darbo santykių lankstumą pasireiškia įstatymų nustatyta tvarka, kontroliuojant ir ribojant darbuotojų ir darbdavių darbo santykių lankstumą. Taip pat jie teigia, kad darbo santykių reguliavimas yra lankstesnis tuomet, kai darbo santykių valdymo ir kontrolės mechanizme yra mažiau apribojimų darbuotojų priėmimo ir atleidimo kontekste. Pastariesiems mokslininkams pritaria ir užsienio autorė Ofreneo (2010) pažvelgusi per organizacijos naudų prizmę, teikdama, kad darbo lankstumas – tai įstatymais kontroliuojamos netradicines sąlygos, kurių dėka atsiranda galimybė lengvai sumažinti arba padidinti darbuotojų skaičių ar darbo užmokesčio lygį, padidinti mobilumą bei lanksčiau panaudoti įgūdžius.

*Apibendrinant, galima teigti, kad lankstus darbo organizavimas buvo svarbus visais laikais, tačiau šiuolaikinėje visuomenėje jis įgauna visai kitą prasmę ir tampa esmine ateities darbo rinkos dalimi. Nors lankstumas darbe gali būti dvejopas – priderintas prie organizacijos poreikių arba priderintas prie darbuotojų poreikių, didžiausią naudą tiek organizacijoms, tiek darbuotojams teikia būtent darbuotojų poreikius tenkinantis lankstumas. Atlikus mokslinės literatūros analizę išryškėja trys požiūriai, kurie lankstų darbą apibrėžia kaip:*

- darbo organizavimo metodą/formą/būdą/modelį;
- galimybę priimti sprendimą kada, kur ir kaip organizuoti darbą;

- *organizacijos darbo politikos ir praktikos dalį.*

## 1.2. Lankstaus darbo formos

Moksliniame kontekste ir organizacijų praktinėje veikloje aptinkamos dvi paplitusios lankstaus darbo formos: darbo forma, kaip dokumentuota politika ir praktika (Žičkienė ir Kovierienė, 2008; Mačiulaitis, 2013) bei kaip vadybinis organizacinis procesas (Papalexandris ir Kramar, 1997; Carnoy, 2000).

Remiantis darbo teisės specialistais (Žičkienė ir Kovierienė, 2008; Mačiulaitis, 2013), lankstaus darbo formos yra griežtai dokumentuotos, atitinkančios valstybės įstatymus, apibrėžtos darbo tvarkos taisyklėse ir gali būti skirstomos į:

- Išorinį lankstumą – tai šalies įstatymais numatytos darbo sutarčių sudarymo, įgyvendinimo bei nutraukimo sąlygos. Lietuvoje pagrindinis ir didžiausią įtaką išorinių darbo formų lankstumui turintis dokumentas – LR darbo kodeksas. Šis dokumentas užtikrina ir nurodo gaires, kuriomis vadovaudamiesi darbdaviai, nepažeisdami darbuotojų teisių ir įstatymų, gali nustatyti jiems priimtinas darbo sąlygas ir taip įgyvendinti lankstaus darbo formas.
- Vidinį lankstumą – tai darbdavio galimybė laisvai keisti kiekybinius darbuotojų darbo parametrus. Dažniausiai šio tipo lankstumo gairės sutinkamos organizacijų darbo tvarkos taisyklėse arba kolektyvinėse sutartyse. Šie dokumentai apibrėžia darbo teisės normas, šalių tarpusavio teises, pareigas ir atsakomybes, susijusias su darbuotojų darbo, socialinėmis ir ekonominėmis sąlygomis bei garantijomis.
- Funkcinį lankstumą – tai galimybė keisti darbo organizavimą, perkvalifikuoti darbuotojus ir kt. Funkcinis lankstumas yra mažiausiai bendrų gairių tarp organizacijų turinti, kiekvienos organizacijos unikalus reiškinys. Šio tipo lankstumo gairės yra glaudžiai susietos ir priklauso nuo organizacijos vadovų kuriamos strategijos, lyderystės stiliaus, nuolatinio tobulėjimo suvokimo svarbos bei yra apibrėžtos darbo tvarkos taisyklėse, darbuotojų mokymo planuose ir kituose vidiniuose organizacijos dokumentuose.
- Darbo apmokėjimo lankstumą – tai galimybė nedelsiant reaguoti į rinkos pokyčius, koreguojant darbuotojų užmokesčių. Nors darbo užmokesčio lankstumas yra ribojamas įstatymais ir darbo kodeksu, tačiau organizacijoms, besirūpinančiomis savo darbuotojais ir norinčioms tapti išskirtinėmis, pritraukti aukščiausios kvalifikacijos ar geriausius darbuotojus – šie ribojimai nėra aktualūs. Darbo apmokėjimo lankstumas gali pasireikšti ne tik gebėjimu laiku reaguoti į rinkos pokyčius, bet ir motyvacine sistema, priedais, įvairiomis naudomis, kaip darbuotojo sveikatos draudimas ir kt.

Remiantis sociologais (Papalexandris ir Kramar, 1997; Carnoy, 2000), kurie lankstaus darbo formas vertina, kaip vadybinį organizacinį procesą, galima teigti, kad lankstaus darbo formos – tai būdas organizuoti darbą, suteikiant lankstumo tam tikroms sritims: darbo laikui, darbo vietai, darbo turiniui ir užduotims. Mokslininkų Chung Lippe (2020) teigimu, pagrindinės lankstaus darbo organizavimo formos yra dvi: pagal darbo vietą (angl. *flexiplace*) ir pagal darbo laiką (angl. *flexitime*).

Pasaulio ekonomikos forumas *lanksčių darbo vietą* ir nuotolinį darbą įvardija kaip vieną didžiausių pastarųjų metų darbo ekonomikos transformacijų (Grincevičienė, 2020). Lanksti darbo vieta lietuvių mokslininkų įvardijama skirtingai – nuotolinis darbas, virtualus darbas, darbas namuose, e. darbas. Užsienio autoriai dažniausiai vartoja sąvokas – teledarbas (angl. *telework*), darbas namuose

naudojantis ryšių priemonėmis (angl. *telecommuting*) ir lanksti darbo vieta (angl. *flexiplace*) (Nakrošienė ir Butkevičienė, 2016). Nuotolinio darbo pradininku laikomas Kalifornijos universiteto profesorius Nilles'as, kuris dar 1972 m. ėmė kalbėti apie tai, jog biuro darbuotojams nebūtina eiti į iš anksto numatytą darbo vietą tam, kad galėtų atlikti savo darbinės funkcijas. Nuotolinį darbą jis siūlė kaip alternatyvą, leidžiančią sutaupyti laiką, praleidžiamą pakeliui į darbą ir atgal, taip pat deklaravo, kad dirbant šiuo būdu būtų sumažintas užterštumas, sumenkėtų išlaidos degalams (Chahine, 2021).

Lanksčios darbo vietos arba, kitaip tariant, nuotolinio darbo įteisinimo Europoje atsiradimo užuomazgas galima rasti nuo 1997 m., Europos Komisijai patvirtinus rekomendacijas dėl darbo rinkos ir informacinės visuomenės plėtros, apėmusias nuotolinio darbo skatinimą. Nuotolinis darbas – vienas iš ryškiausių pavyzdžių, atskleidžiančių netipinių darbo teisinių santykių formavimąsi. Lietuvoje ši lankstaus darbo forma teisiškai įtvirtinta tik 2010 m. įteisinus nuotolinio darbo sutartis (Vaičiulis, 2014). Lietuvos Respublikos darbo kodekso 52 straipsnyje (2022) nuotolinis darbas apibrėžiamas, kaip darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas, vadovaudamasis darbdaviui priimta tvarka, reguliariai atlieka nuotoliu, tai yra iš anksto sudaritoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu yra įsikūrusi darbovietė, vietoje, naudodantis informacinėmis technologijomis.

Prie nuotolinio darbo Lietuvoje skatinimo žymiai prisidėjo 2022 m. rugpjūčio mėnesį įsigalioję Lietuvos Respublikos darbo kodekso pasikeitimai, kuriuose numatyta, kad privalomą teisę į nuotolinį darbą įgyja tėvai, auginantys mažamečius, neįgalius vaikus, patys turintys neįgalumą ar kitų sveikatos problemų, bei artimuosius slaugantys darbuotojai. Svarbu pabrėžti, kad nuotolinis darbas apima daug daugiau nei tik darbo funkcijų kitoje, nei darbo vietoje, atlikimą. Tai naujai sukurta darbo organizavimo forma, kuri lemia kitokias užduočių paskyrimo, kontrolės, darbuotojų integravimo problemas, naujas vadovų atsakomybes, kitokių darbuotojų įgūdžių, gebėjimų bei kompetencijų poreikį (Grincevičienė, 2020). Apibendrinus moksliniuose straipsniuose (Schiff, 1983; Hill, Hawkins, Ferris ir Weitzman, 2001) pateikiamą informaciją, galima teigti, kad lankstumas pasirenkant darbo vietą pasireiškia galimybe nuolat ar laikinai dirbti iš namų, užsienio šalyse ar neapibrėžiant konkretaus laikotarpio bei vietos – nuotoliniu būdu.

Analizuojant su lanksčia darbo vieta susijusius mokslinius straipsnius (Salaff, 2002; Wilson ir Greenhill, 2005; Mikėnė, 2007; Žičkienė ir Kovierienė, 2008; Pranauskienė ir Šikšnienė, 2016; Kuodytė ir Ivleva, 2018) išryškėja šios darbo formos privalumai. Salaff'as (2002) atliko tyrimą, kur buvo lyginamas darbuotojų, dirbančių tik organizacijos biure, ir darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, efektyvumas ir motyvacija. Šio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojai, dirbantys namuose, yra motyvuotesni ir dirba efektyviau. Remiantis Kuodyte, Ivleva ir Pajaskiene (2018), lankstaus darbo sąlygos tiesiogiai veikia, kaip apsauginis veiksnys nuo streso ar perdegimo darbe, kadangi darbuotojai turi galimybę nuspręsti, kada daryti pertraukas ir kaip susidėlioti darbus. Tai sudaro sąlygas išvengti streso, kurio dėl aplinkos spaudimo ar tiesioginio vadovo buvimo šalia, dirbant tradiciniu darbo metodu, išvengti būtų neįmanoma. Taip pat lanksti darbo vieta padeda integruotis į darbo rinką pažeidžiamoms grupėms (Žičkienė ir Kovierienė, 2008) – ilgalaikiams bedarbiams, vienišoms motinoms ar tėvams, neįgaliems asmenims, sportininkams, kuriems dėl šeiminių padėties, fizinių negalavimų ar asmeninių priežasčių gali būti sudėtinga kasdien pasiekti organizacijose esančias darbo vietas, o remiantis Pranauskiene ir Šikšniene (2016) lanksti darbo vieta dar sudaro didesnes galimybes realizuoti save, nes atsiranda sąlygos į tam tikras darbo vietas kandidatuoti žmonėms, gyvenantiems ir kituose miestuose ar net šalyse. Taip atsiveria galimybė

darbuotojams kilti karjeros laiptais, realizuoti save, o organizacijoms pritraukti kompetentingus darbuotojus, kurių trūksta regione.

Nors dauguma mokslinių tyrimų nurodo lankštos darbo vietos privalumus, tačiau būtina paminėti ir trūkumus. Tokios lankstaus darbo formos dažnu atveju atskiria žmones nuo jų kolegų, profesinio bendravimo, prarandami ryšiai (Žičkienė ir Kovierienė, 2008), o patys darbuotojai nepatenkina bendravimo su kolegomis poreikio (Wilson ir Greenhill, 2005). Taip pat socialinę atskirtį didina ir tai, kad lanksti darbo vieta, yra aukštesnę kvalifikaciją turinčių bei didesnę darbo atlygį gaunančių žmonių privilegija (Bond ir Galinsky, 2011). Svarbu paminėti, kad dirbant iš kitos, nei vienos numatytos darbo vietos, mažėja galimybė kontroliuoti darbo procesą, užduotis, jų atlikimą, gali kilti sunkumų bendradarbiaujant ir koordinuojant darbą tarp darbuotojų, tai gali neigiamai atsiliiepti darbuotojų asmeniniams ir bendriems organizacijos rezultatams (Mikėnė, 2007).

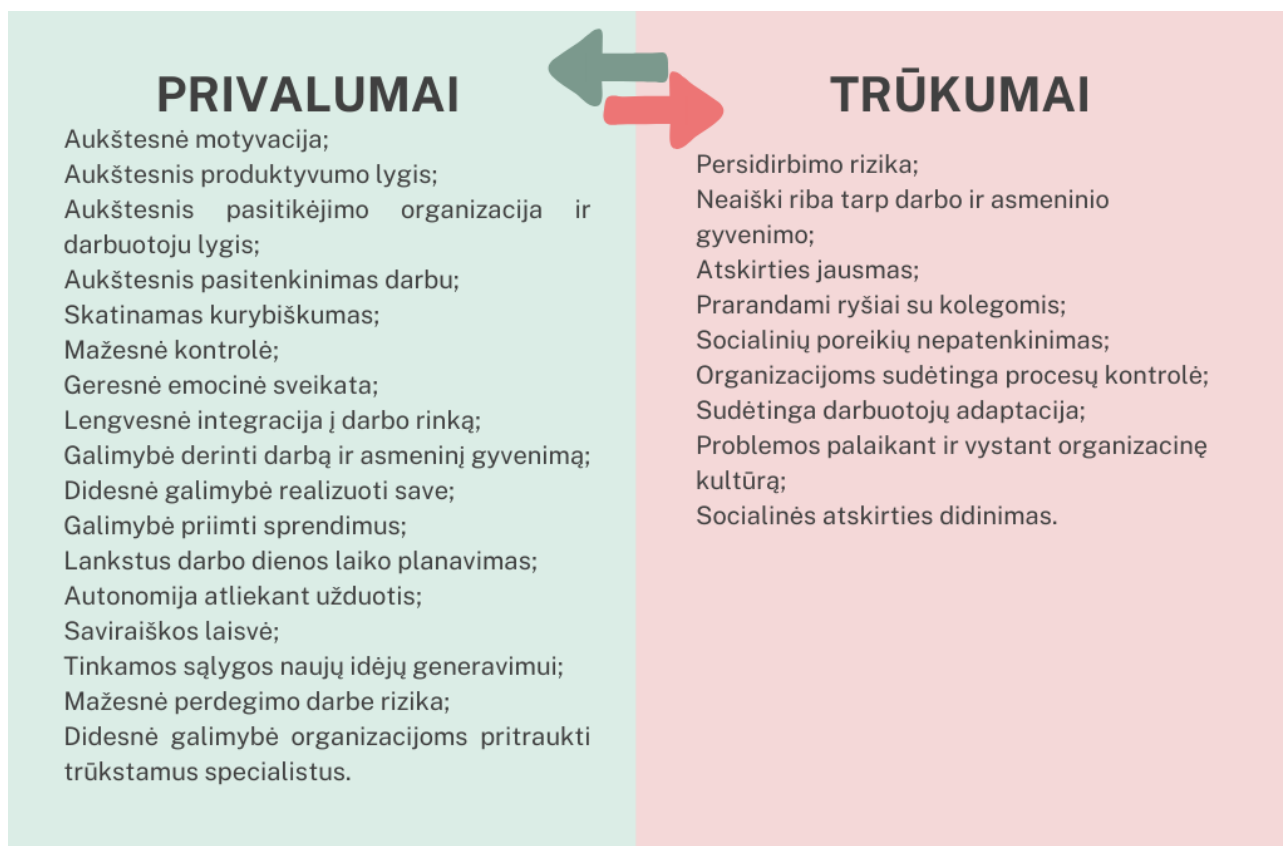
Kita lankstaus darbo forma – *lankstus darbo laikas* (angl. *flexitime*). Darbo laikas – dinamiškas ir kompleksiškas darbo teisės institutas, susijęs su individualiais, socialiniais, kultūriniais ir ekonominiais interesais (Guobaitė-Kirslienė, 2005).

Remiantis ES Parlamento ir Tarybos Direktyva Nr. 2003/88/EB darbo laikas – tai bet koks laikas, kai darbuotojas yra darbo vietoje, darbdavio žinioje ir vykdo savo veiklą arba atlieka pareigas pagal nacionalinės teisės aktus ir (arba) praktiką (2003). Galima apibrėžti, kad darbo laikas – tai laiko tarpas, atitinkantis įstatymus bei organizacijos darbo tvarkos taisykles, per kurį darbuotojai privalo atlikti jiems pavestas užduotis (Pranauskienė ir Šikšnienė, 2016). Darbo laikas – vienas iš svarbiausių aspektų, turinčių įtaką žmonių gyvenimo kokybei, sveikatai, asmeniniam ir šeimos gyvenimui. Poreikis lankščiai organizuoti darbo laiką stebimas jau nuo šeštojo ir septintojo dešimtmečio, kuomet esant tinkamoms ekonominėms ir socialinėms sąlygoms, tapo populiariu dirbti ne visą darbo laiką (Bosch, 1999) ir nuo to laiko šis poreikis vis augo.

Dažniausiai mokslinėje literatūroje (Dambrauskienė, 2002; Messmer, 2005; Grzywacz ir kt., 2008; Allen, Johnson, Kiburz ir Shockley, 2013; Kröll ir Nüesch, 2019; Kim ir Kim, 2019; Ivleva, 2019; Weideman ir Hofmeyr, 2020; Chung Lippe, 2020) nagrinėjamas darbo laiko kontrolės nebuvimas – t. y. kai darbuotojai gali atlikti su darbu susijusias užduotis jiems palankiu metu, ne griežtai nustatytomis valandomis, turėti prie poreikių priderintą pertraukų skaičių. Taip lankstus darbo laikas gali būti ir raktas į trumpesnę bei produktyvesnę darbą, bet tuo pačiu ir lengvas kelias į persidirbimą, asmeninio laiko ir darbo laiko ribos praradimą. Siekiant sumažinti galimas lankstaus darbo laiko rizikas Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas yra numatęs griežtas darbo laiko, pertraukų, atostogų ir lankstaus darbo grafiko taisykles, kurių privalo laikytis tiek darbdaviai, tiek darbuotojai, todėl lankstumas planuojant darbo laiką nėra absoliutus. Mokslininkai (Kuodytė, Ivleva ir Pajarskienė, 2018; Čiarnienė ir Vienažindienė, 2018; Hewlett, 2014) išskiria, kad lankstus darbo laikas pasireiškia darbuotojui sudaryta galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo dėl darbo dienos trukmės, darbo dienos pradžios ir pabaigos, darbo dienų per savaitę arba per mėnesį skaičiaus, pertraukų darbo dienos metu trukmės ir kiekio, asmeninių reikalų darbo dienos metu tvarkymo, apmokamų ir neapmokamų atostogų ar laisvų dienų, kitaip tariant, kai sudaromas lankstumas planuojant darbo valandas, darbo dienas ir planuojant atostogas.

Remiantis mokslininkėmis Chung ir Van der Horst (2020) lankstumas pasirenkant darbo laiką pasižymi didesne darbuotojų motyvacija ir produktyvumu – darbuotojai, tarsi norėdami atsilyginti už palankias darbo sąlygas, kurias jiems kaip „dovaną“ suteikia darbdaviai, įdeda daugiau pastangų su

darbu susijusioms užduotims atlikti. Galima teigti, kad tai padidina darbo motyvaciją ir įsipareigojimo jausmą, dėl kurio jie yra linkę dirbti sunkiau ir ilgesnes darbo valandas. Tačiau šis privalumas kituose moksliniuose šaltiniuose (Amari, Mousa, Chaouali, Ghali-Zinoubi ir Aloui, 2022) yra įvardijamas kaip trūkumas, kadangi nelieka aiškios ribos tarp darbo laiko ir asmeninio gyvenimo, kyla perdegimo rizika (Kelliher ir Anderson, 2010), galinti neigiamai atsiliepti darbuotojo sveikatai bei gerovei, mat darbuotojo gyvenimo ritmas neatitinka didžiajai daliai visuomenės būdingo socialinio gyvenimo ritmo (Jasiukevičiūtė ir Kaliatkaitė, 2013). Šiam teiginiui prieštarauja mokslininkų (Ammons ir Markham, 2004) atliktas tyrimas, teigiantis, kad darbuotojai dirbantys lanksčiu darbo laiku turi didesnes galimybes efektyviai derinti darbą su asmeniniu gyvenimu – pavyzdžiui, jie neprivalo kelias valandas kasdien leisti kamščiuose vykstant ar grįžtant į darbą, šį laiką darbuotojai gali skirti įvairiems hobiams, sportui, laikui su šeima ir vaikais ar draugais. Dar vienas lankstaus darbo laiko privalumas – aukštesnis darbuotojų pasitikėjimo organizacija lygis. Organizacijos suteikdamos darbuotojams daugiau laisvės ir mažiau kontrolės, parodo pasitikėjimą darbuotoju ir jo gebėjimais, o tai didina ir darbuotojo pasitikėjimą organizacija (Amari, Mousa, Chaouali, Ghali-Zinoubi ir Aloui, 2022). Be to, galimybė lanksčiai planuoti darbo laiką didina darbuotojų kūrybingumą, skatina saviraišką ir naujų idėjų generavimą (Hunter, 2019), tačiau tai gali tapti iššūkiu organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą (Lee, Probst, Bettac, Jenkins ir Bazzoli, 2023). Akivaizdu, kad lankstus darbo laikas yra ne tik aktualus, bet ir skirtingai mokslininkų bei praktikų suvokiama, lankstaus darbo forma. Diskusijas skatina ir tai, kad lankstus darbas daugelyje organizacijų vis dar yra skirtingai ir nebūtinai teisingai suvokiamas (Azar, Khan ir Van Eerde, 2018), o tyrimų, susijusių su lanksčiu darbo laiku, yra dar sąlyginai mažai.



**3 pav.** Lankstaus darbo privalumai ir trūkumai (sudaryta autorės)

Susisteminius mokslininkų (Salaff, 2002; Mikėnė, 2007; Žičkienė ir Kovierienė, 2008; Kelliher ir Anderson, 2010; Bond ir Galinsky, 2011; Jasiukevičiūtė ir Kaliatkaitė, 2013; Pranauskienė ir

Šikšnienė, 2016; Hunter, 2019; Amari ir kt. 2022; Lee ir kt. 2023) įvardijamus lankstaus darbo formų (lanksčios darbo vietos ir lankstaus darbo laiko) privalumus bei trūkumus (žr. 3 pav.), matoma akivaizdi teigiamų naudų persvara, įrodanti, kad lankstaus darbo formos nūdienos organizacijose yra perspektyvios ir teikiančios didesnę naudą bei vertę ne tik darbuotojui, bet ir organizacijai.

*Apibendrinant galima teigti, kad dažniausiai mokslininkų išskiriamos lankstaus darbo formos yra lanksti darbo vieta ir lankstus darbo laikas. Lanksti darbo vieta – tai viena didžiausių pastarųjų metų darbo ekonomikos transformacijų, kuri mokslininkų darbuose vadinama kaip lankstaus darbo forma, užtikrinanti galimybę su darbu susijusias užduotis atlikti darbuotojo pageidaujamoje, jam priimtinoje vietoje. Tuo tarpu lankstus darbo laikas yra kompleksiškesnė, labiau valstybinių institucijų reguliuojama, lankstaus darbo forma, užtikrinanti darbuotojams galimybę su darbu susijusias užduotis atlikti jiems priimtinu metu. Susistemintus lankstaus darbo privalumus ir trūkumus galima teigti, jog lankstus darbas turi bene dvigubai daugiau teigiamų savybių ir kuria pridėtinę vertę ne tik darbuotojams, bet ir organizacijoms.*

## 2. Skirtingų kartų (X, Y ir Z) charakteristikų koncepcinės įžvalgos

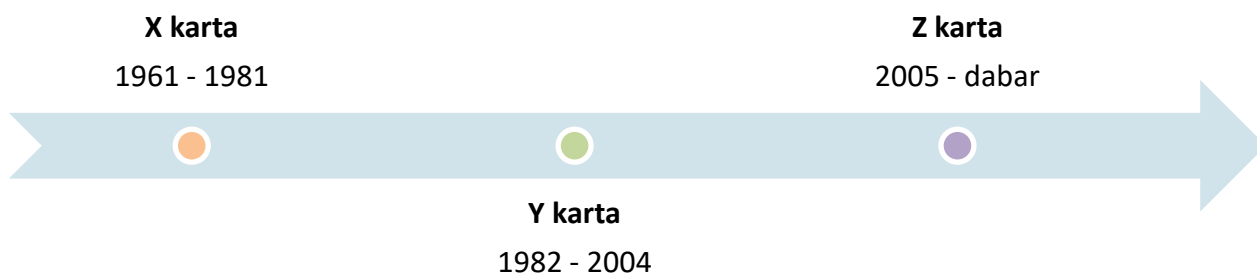
Dėl nuolatinių technologinių, ekonominių bei politinių pokyčių visuomenė, jos vertybės bei pasaulio suvokimas nuolat kinta. Skirtingais laikmečiais gyvenantys žmonės darbą, šeimą ir laisvalaikį vertina visiškai skirtingai, bet skiriasi ne tik požiūris, bet ir mąstymas, elgesys, čia ir kyla kartų skirstymo poreikis. Remiantis Lietuvių kalbos žodynu, karta – tuo pačiu laiku gyvenantys artimo amžiaus žmonės, generacija. Sąvoka „karta“ analizuojama mokslinėje literatūroje gali būti suvokiama remiantis skirtingais aspektais, tačiau socialinių mokslų kontekste, apibrėžiama panašiai. Mokslininkai (Strauss ir Howe, 1991) teigia, kad karta yra kohorta (grupė), kurios ilgis apytikriai sutampa su gyvenimo etapo trukme ir siejamas su to etapo vaidmenimis. Kraniauskienė (2002) kartą apibrėžia, kaip socialinės struktūros elementą, kurio padėtį visuomenėje stratifikuoja amžius.

Ženklią įtaką kartų skirtumams daro bendra istorinė ir socialinė patirtis, formuojanti žmonių pasaulėžiūrą ir elgseną. Priklausymas kartai yra viena iš pagrindinių sociodemografinių charakteristikų, darančių įtaką ir paaiškinančių gyventojų vertybių kaitą. Anot Rudzkiene (2012), kiekviena karta pasižymi tendencija atnaujinti juos supančią kultūrą, kolektyvinį intelektą, aplinką. Skirtumas nuo ankstesnės kartos sukuria socialinę evoliuciją. Galima teigti, kad priklausymą kartai lemia augimas tuo pačiu laikmečiu, įvykę ir išgyventi svarbūs įvykiai, kurie formuoja panašias vertybių sistemas, požiūrį bei gyvenimo patirtį. Susiformavusi vertybių sistema išlieka visą gyvenimą ir lemia žmogaus veiklą ir elgesį, o besikeičiant pasauliui, keičiasi visuomenė, kinta ir jos vertybės. Kartų teorijoje karta yra suvokiama kaip vienetas (individas), turintis kolektyvines pažiūras į šeimos gyvenimą, lyčių vaidmenis, institucijas, politiką, religiją, gyvenimo būdą, darbą, ateities įsivaizdavimą ir kt. (Mažeikaitė ir Gruževskis, 2018).

Nors nėra bendrai priimtų taisyklių ar kriterijų, kuriais vadovaujantis žmonės gali būti priskiriami kažkuriai kartai, tačiau dažniausiai sutinkamas skirstymas yra pagal gimimo datą. Vidutiniškai, kartas skiria 25 metų laikotarpis (Levickaitė, 2010). Nors šis skirstymas nėra labai tikslus, nes kiekviena Europos valstybė turi unikalią istoriją, jas veikė skirtingi ne tik demografiniai bei sociokultūriniai įvykiai (Alonderienė ir Juknevičienė, 2017) ir lyginti tuo pačiu laikmečiu gimusius žmonės, kurie kilę iš skirtingų šalių ar žemynų gali būti sudėtinga, tačiau dėl tikslesnio skirstymo nebuvimo, mokslinėje literatūroje vyrauja skirstymas į kartas. Taip suskaidytos kartos pasižymi skirtingu požiūriu, veikimo stiliumi, vertybėmis ir kitomis tik jai būdingomis savybėmis.

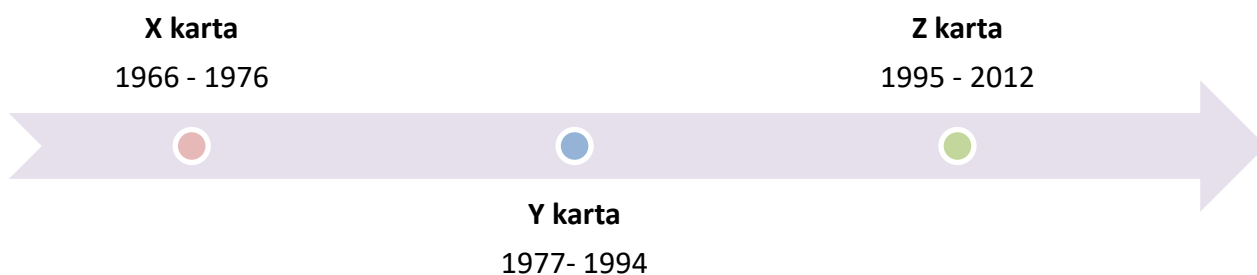
Mokslinėje literatūroje gana dažnai sutinkamas kartų skirstymas remiantis Strauss ir Howe (1991) teorija, kai mokslininkai ieškodami kartų ciklą, išanalizavo JAV istoriją nuo 1584 iki 1969 metų ekonominiu, demografiniu ir istoriniu požiūriais ir išskyrė periodus, kada daugelis žmonių turėjo panašias vertybes (Rudzkiene ir Černikovaitė, 2012). Remiantis šiuo modeliu X kartai priklauso žmonės gimę 1961 m. – 1981 m., Y kartai priklauso žmonės gimę 1982 m. – 2004 m., o Z kartai priklauso žmonės gimę nuo 2005 m. (žr. 4 pav.). Svarbu prabrėžti, kad minėtoje kartų teorijoje yra ir daugiau kartų, tokios kaip tyloji ar kūdikių bumo, tačiau šių kartų atstovai yra virš 63 metų amžiaus, jau pasitraukę arba artimiausiais metais pasitrauksiantys iš darbo rinkos, todėl šios kartos darbe nėra analizuojamos.





**4 pav.** Skirstymas į kartas remiantis Strauss ir Howe (1991)

Nors Strauss'o ir Howe'o (1991) kartų modelis yra plačiai naudojamas ir vadinamas tikslu, tačiau yra sukurtas sąlyginai seniai, tik prognozuojant galimus ateities Y ir Z kartų gimimo periodus. Po beveik 20 metų McCrindle'as ir Wolfinger'is (2010) turėdami galimybę tyrinėti ir analizuoti jau gimusius ir užaugusius Y ir Z kartai priskiriamus asmenis, pastebėjo, kad per laiką pasikeitus pasauliui ir visuomenei, ankstesnis (Strauss ir Howe, 1991) kartų skirstymo modelis gali būti patikslintas. Taip buvo sukurtas naujas (McCrindle ir Wolfinger, 2010) kartų skirstymo modelis pavaizduotas 5 paveiksle.



**5 pav.** Skirstymas į kartas remiantis McCrindle ir Wolfinger (2010)

Apibendrinant galima teigti, kad jauniausios, Z kartos, atstovai yra iki 28 metų amžiaus, prieš Z kartą esantiems Y kartos atstovams šiandien gali būti iki 46 metų, o X kartos atstovų amžius svyruoja tarp 47 ir 62 metų (Kocai, 2018).

## 2.1. X kartos charakteristikos

Park'o ir Gursoy (2011) teigimu, X karta yra ta, kuri šiuo metu valdo pasaulį: kūdikių bumo karta jau išeina į pensiją, o X kartos darbuotojai, ilgų darbo metų dėka, užima didžiąją dalį vadovaujamų pozicijų. Analizuojant, kokia aplinka formavo X kartą, svarbu pastebėti, kad ji augo gana sudėtingu laikotarpiu: teko išgyventi ekonominį neapibrėžtumą, kurį sukėlė JAV finansų krizė, aukštas nedarbo lygis ir infliacija. Išanalizavus mokslinę literatūrą (Hart, 2006; McCrindle, 2009; Stanišauskienė, 2010; Gentry, Griggs, Deal, Mondore ir Cox, 2011; Hernaus ir Vokic, 2014; Celik ir Gürcüoğlu, 2016; Kolnhofer-Derecskei, Reicher ir Szeghegyi, 2017; Teng, Jayasingam ir Zain, 2018; Šakytė-Statnickė, 2020; Smith, 2021; Appelbaum, Bhardwaj, Goodyear, Gong, Sudha ir Wei, 2022), susistemintos X kartos charakteristikos pateikiamos 6 paveiksle.

## X KARTA



6 pav. X kartos charakteristikos (sudaryta autorės)

Stanišauskienė (2010) pastebi, kad X karta buvo gana griežtai auklėjama Kūdikių bumo tėvų (angl. *baby boomers*) ir užaugo, kaip vaikų „su raktu ant kaklo“ karta, nes į darbus susikoncentravę jų tėvai, siekiantys stabilios finansinės padėties ir materialinės gerovės, neturėjo laiko skirti jiems pakankamai dėmesio. Nors tėvai neturėjo galimybių įsitraukti į X kartos vaikų gyvenimus, tačiau jiems kėlė itin aukštus reikalavimus: būti paklusniais, atsakingais, siekti mokslo aukštumų. Tai suformavo asmenybes, turinčias aukštą atsakomybės bei pagarbos jausmą (Doe, Fong ir Muselaire, 2016).

Susiformavęs pagarbos jausmas lemia, kad X kartai yra labai svarbus vadovas, esantis stiprus ir patikimas autoritetas. Tik turėdami vadovą-lyderį šios kartos atstovai jaučiasi motyvuoti ir nevengia sunkiai dirbti (Gentry, Griggs, Deal, Mondore ir Cox, 2011). Tiesa, stiprus ir patikimas autoritetas, jokių būdu nereikia griežtas ir nesukalbamas vadovas - remiantis McCrindle'u (2009), X kartai priklausantiems žmonėms yra būtina laisvė, pasirinkimo galimybė, bei lankstumas. Jie sunkiai toleruoja griežtumą ir nenori būti įstatomi į siaurus rėmus (Šakytė-Statnickė, 2020).

X karta nevengia individualumo, pasižymi savarankiškumu, nebijo asmeniškai jiems skirtų užduočių ar spendimų priėmimo (Appelbaum, Bhardwaj, Goodyear, Gong, Sudha ir Wei, 2022). Paradoksalu, tačiau jie išsiskiria ir aukštu poreikiu bendradarbiauti. X karta labiausiai vertina bendradarbiavimą tiesiogiai, o ne laiškais, telefonu ar kitomis priemonėmis, o bendraudami siekia informaciją pateikti trumpai ir aiškiai (Teng, Jayasingam ir Zain, 2018).

X karta skeptiškai vertina atsidavimą vienai organizacijai ar įsipareigojimą vienai darbo vietai. Kitaip tariant, ši karta pasižymi lojalumu ne organizacijai, bet savo karjerai (Teng, Jayasingam ir Zain, 2018). Finansinis atlygis X kartai yra labai svarbus, jie nebijo iššūkių, kurie gali lemti finansinės gerovės augimą. Taip pat suvokia, kad dažnesnis darbų keitimas užtikrina greitesnį atlygio augimą,

todėl nebijo rizikuoti priimdami sprendimus susijusius su karjeros pokyčiais arba nuosavo verslo kūrimu (Stanišauskienė, 2015).

X kartos atstovai yra linkę saugoti savo vaikus, jų bendravimas pagrįstas lygiavertiškumu, dominuoja liberalūs auklėjimo metodai. Kadangi jie, lyginant su tėvų karta, kūrė šeimas gerokai vėliau, atsakingiau priimdami su asmeniniu gyvenimu susijusius sprendimus, šeima jų gyvenimuose užima aukštą vietą ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansas yra labai svarbus (Celik ir Gürcüoğlu, 2016). Remiantis Stanišauskiene (2010) galima teigti, kad X karta dirba tam, kad gyventų, ne gyvena, kad dirbtų, jiems dabartis yra daug svarbesnė už ateitį, o asmeninio gyvenimo vertybės ir tikslai yra svarbesni už darbą (Lukoševičienė ir Šakytė-Statnickė, 2020).

Pokyčius galima pavadinti X kartos varomąja jėga ir stiprybė. Jie ne tik nebijo pokyčių, bet ir yra linkę dažniau likti darbovietėse, kurios nestovi vietoje. Būdami pokyčių dalimi X kartos atstovai jaučiasi komfortabiliai, labiau motyvuoti. Bendrai, jie nevertina darbo saugumo, kaip esminio darbinių santykių veiksnio (Hart, 2006). Noras būti pokyčių dalimi lemia X kartos gebėjimą greitai prisitaikyti ir adaptuotis neįprastose situacijose, įveikti įvairius iššūkius (Hernaus ir Vokic, 2014). Taip pat X karta yra linkusi nuolat mokytis ir tobulėti, kas pokyčius įveikti padeda dar lengviau (Šakytė-Statnickė, 2020).

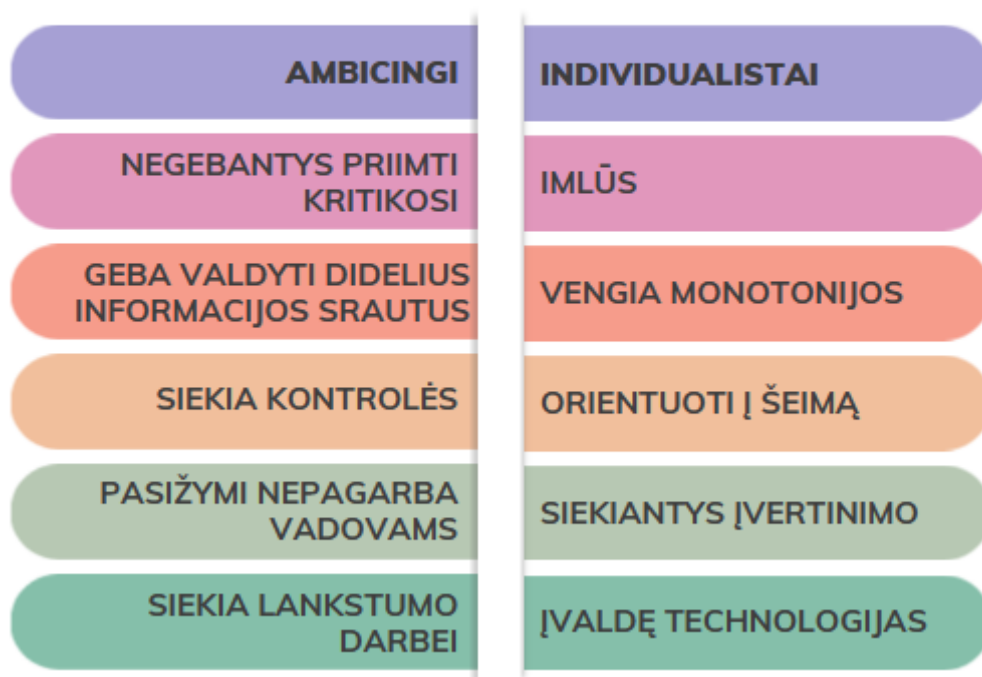
Ir nors X kartos asmenys augo turėdami sąlyginai ribotą prieigą prie informacijos, tai lemia didesnę šios kartos kūrybiškumą, universalumą ir gebėjimą priimti išskirtinius sprendimus (Smith, 2021). Kad jie gimė ir augo technologijų neveikiamoje aplinkoje – vaikystėje neturėjo telefonų, kompiuterių ir kitų įrenginių. Nors technologijos nėra prigimtinai savos, tačiau jų gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių pasitarnavo ir čia (Kolnhofer-Derecskei, Reicher ir Szeghegyi, 2017).

*Apibendrinant mokslinę literatūrą galima išskirti šiuos X kartą vienijančius bruožus: atsakingi, turintys išugdytą pagarbos jausmą, nevengiantys sunkaus darbo, siekiantys laisvės ir lankstumo, individualistai, nevengiantys atsakomybės, konkretūs, nemėgstantys įsipareigoti vienai darbo vietai, labai vertinantys finansinę gerovę, nebijantys rizikuoti, vertinantys šeimą ir siekiantys darbo bei asmeninio gyvenimo balanso, nemėgstantys monotonijos ir siekiantys pokyčių, linkę mokytis ir tobulėti, universalūs. Galima teigti, kad X karta yra orientuota į šeimą, pilnatvišką asmeninį gyvenimą ir dirba tam, kad užsitikrintų finansinę gerovę. Darbe šios kartos atstovams yra svarbus vadovas, kuris galėtų būti autoritetu, tuomet labiausiai atsiskleidžia X kartos gebėjimai ir galimybės.*

## **2.2. Y kartos charakteristikos**

Galima sutikti skirtingą Y kartos gimimo metų informaciją, tačiau remiantis Strauss ir Howe (1991), šiai kartai priklauso žmonės gimę 1982 m. – 2004 m. Y karta gyvena beprecedentės įvairovės ir skirtingų kultūrų daromos įtakos laikotarpiu (Stanišauskienė, 2015) ir kartais dar yra vadinama tūkstantmečio karta (angl. *millennial*) arba bumerango karta (angl. *boomerang kids*). Šiuo metu Y karta sudaro daugiau nei ketvirtį viso pasaulio žmonių populiacijos (Diskienė ir Jaškevičiūtė, 2017). Išanalizavus mokslinę literatūrą (Chester, 2002; Eisner, 2005; Sweeney, 2006; Twenge ir Foster, 2010; Šerpytė, 2010; Castells, 2011; Kultalahti ir Viitala, 2014; Hansen, 2015; Stankevičienė, Gerikienė ir Jurgaitytė, 2016; Mažeikaitė ir Gruževskis, 2018) susistemintos Y kartos charakteristikos pateikiamos 7 paveiksle.

## Y KARTA



7 pav. Y kartos bruožai (sudaryta autorės)

Dažnu atveju Y kartos atstovai yra X kartos tėvų vaikai, kurie su savo pasaulėžiūra, padėjo formuoti ir Y kartai. Būtent X kartos tėvai pasižymi ypatingo dėmesio savo vaikams skyrimu. Auklėdami vaikus, jie juos globojo, skatino, gyrė, padėjo ir nuolat buvo šalia. Augdama dėmesio centre, Y karta išsiugdė itin didelius lūkesčius, aukštą savivertę, ambicingumą, pasitikėjimą savo jėgomis (Mažeikaitė ir Gruževskis, 2018). Didžiulis šeimos narių dėmesys ir pagyros turėjo įtakos ir neigiamų, šiai kartai būdingų, savybių atsiradimui – tingumą, negebėjimą priimti kritikos, polinkį į savanaudiškumą, nenorą įsipareigoti (Twenge ir Foster, 2010).

Analizuojant Y kartą sutinkama, kad šios kartos žmonės priklauso informacinei visuomenei. Castells'o (2011) teigimu, Y karta formavosi informacijos produkcijos ir technologijų vystymosi laikotarpiu, turėjusiu esminį poveikį žmonių pasaulėžiūrai, vertybėms bei asmeninėms savybėms. Produktams pagaminti vis mažiau reikėjo fizinio žmonių darbo, automatizuojant gamybinės linijas, globalėjant procesams, ekonominę sėkmę pradėjo lemti informacija ir žinios (Šerpytė, 2010). Informacinės visuomenės ir jos narių intensyvus informacijos ir informacinių technologijų naudojimas kasdienėje veikloje sukūrė palankias mokymosi, žinių atnaujinimo, savišvietos ir nuolatinio tobulėjimo sąlygas (Stankevičienė, Gerikienė ir Jurgaitytė, 2016).

Be informacijos apsupties, Y kartos žmonės taip pat supo įvairių paslaugų ir produktų gausa. Kadangi pasirinkimas buvo didelis, tai lėmė visiškos kontrolės siekio susiformavimą: jie nustato taisykles ką, kaip ir kodėl pasirinkti. Tai galioja ne tik prekėms ar paslaugoms, tačiau net ir darbo vietas, darbdavio ar darbo sąlygų pasirinkimui. Dirbantiems Y kartos atstovams yra labai svarbus lankstumas darbe, kur jie gali priderinti sąlygas prie asmeninių poreikių, patys nustatydami jiems priimtinausias taisykles. Kitaip tariant, galimybė pasirinkti ir kontroliuoti situaciją Y kartai yra ne prabanga, o norma (Sweeney, 2006). Gebėjimas valdyti didelius informacijos srautus sudarė sąlygas nepriimti kiekvieno paliepimo, prašymo ar nurodymo, kaip savaime teisingo: reikalingos aiškios priežastys, pagrįsti

argumentai, todėl tušti nurodymai iš viršaus šios kartos atstovams yra nepriimtini (Chester, 2002). Būtent šios savybės lemia mokslininko Hansen'o (2015) išskiriamus neigiamus Y kartos bruožus, tokius kaip darbo etikos nebuvimą, nepagarbą vadovams ir individualistiškumą.

Kad Y karta yra linkusi į individualistiškumą lemia ne tik dideli informacijos srautai ir kontrolės siekis, bet ir tai, kad šiai kartai priklausantys žmonės yra linkę viską daryti patys ir mokytis iš asmeninės patirties. Jie geriausiai įsisavina žinias, tobulėja, yra produktyviausi ir labiausiai susikoncentravę veikdami patys. Šerpytė (2010) pastebi, kad Y karta nuobodžiauja tradicinėse paskaitose, nėra linkę nuolankiai klausyti nurodymų, be to, nemėgsta ir naudotis instrukcijomis ar kitais iš anksto jiems primestais dalykais. Bandydami daryti viską patys jie tampa imlūs, greiti, lankstūs ir išprusę. Šios savybės lemia, kad paprastai jie siekia greito karjeros augimo ir nori didesnio atlygio už savo pasiektus rezultatus įvairiomis formomis: didesnio darbo užmokesčio, pripažinimo, pagyrų, geresnių karjeros perspektyvos galimybių (Stankevičienė, Gerikienė ir Jurgaitytė, 2016).

Eisner'is (2005) išskiria keturis esminius Y kartos bruožus:

- Įvaldę technologijas – geba greitai prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos bei technologijų;
- Orientuoti į šeimą – siekia darbo ir šeimos balanso;
- Orientuoti į pasiekimus – ambicingi, nebijantys iššūkių, turintys didelių siekių bei tvirtą nuomonę;
- Norintys dėmesio – siekia grįžtamojo ryšio, darbo rezultatų įvertinimų bei patarimų.

Mokslininkės Kultalahti ir Viitala (2014) analizuodamos Y kartos charakteristikas išskyrė labiausiai ją darbe motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius, kurie yra panašūs ir tik papildė Eisner (2005) išskirtas charakteristikas. Kaip labiausiai motyvuojančius veiksnius nurodė įsitraukimą į projektus, naujus iššūkius, stiprią komandą, galimybę tobulėti, lankstumą darbe, galimybę turėti visavertį asmeninį gyvenimą bei darbo ir šeimos balansą. Prie demotyvuojančių veiksnių nurodė monotoniškas užduotis, prastą emocinę atmosferą darbe, viršvalandinį darbą, lankstumo darbo vietoje nebuvimą.

*Atlikus mokslinės literatūros analizę galima išskirti dažniausiai mokslininkų aprašomus Y kartos bruožus: ambicingi, negebantys priimti kritikos, geba valdyti technologijas ir informaciją, imlūs, norintys kontroliuoti, siekia lankstumo darbe, vengia monotonijos, dažnu atveju nelaiko vadovo autoritetu, yra linkę į individualistiškumą, orientuoti į šeimą bei siekiantys pripažinimo ir įvertinimo. Apibendrinus galima drąsiai teigti, kad Y karta yra savanaudiškesnė, kelianti asmeninius interesus aukščiau, žinant savo vertę ir norinti, kad pasaulis suktųsi pagal šios kartos individų taisyklės.*

### **2.3. Z kartos charakteristikos**

Z karta gimusi maždaug nuo 2005 metų, augo šeimose, kuriose jų gimimas buvo kruopščiai planuotas ir laukiamas, o tėvai dažnu atveju yra vyresni, finansiškai stabilūs, tvirtus šeimos pamatus sukūrę asmenys. Iš dalies tai lemia, kad Z karta augo materialinių gėrybių pertekliaus laikotarpiu, kai nuo gimimo buvo aprūpinti ne tik tėvų dėmesiu bet ir įvairių, net ir ne būtiniausių, daiktų gausa (Stanišauskienė, 2015). Z karta, tai kartą kurios vertybių ir pasaulėžiūros formavimuisi išskirtinę reikmę turėjo globalizacijos procesai ir informacinių priemonių vystymasis (Targamadzė, Girdzijauskienė, Šimelionienė, Pečiuliauskienė ir Nauckūnaitė 2015). Mokslininkai vieningai sutaria, kad tarp skirtingų kartų visuomet vyraudavo kitokių vertybių bei požiūrių sąlygoti konfliktai, tačiau jie nebūdavo tokie sudėtingi, kaip atsiradus Z kartai (Kocai, 2018), mat ši karta yra išskirtinė dėl sąryšio su technologijomis.

Išanalizavus mokslinę literatūrą (Cross-Bystrom, 2010; Falschlehner, 2014; Targamadze, 2014; Stanišauskienė, 2015; Targamadzė, Girdzijauskienė, Šimelionienė, Pečiuliauskienė ir Nauckūnaitė, 2015; Kocai, 2018; Kleinschmit, 2019) susistemintos Z kartos charakteristikos pateikiamos 8 paveiksle.



8 pav. Z kartos bruožai (sudaryta autorės)

Nors su sparčiu technologijų tobulėjimu ir vystymusi yra susijusios ir Y karta, būtent Z karta yra jų paveikta labiausiai ir technologijas įvaldžiusi geriausiai. Falschlehner (2014) teigimu, technologijos yra taip smarkiai paveikusios Z kartą, kad net jų smegenų struktūra yra kitokia, jų gebėjimai yra visiškai išskirtiniai. Remiantis Targamadze (2014), technologijos lemia, kad Z kartos atstovai net skaito kitaip – dominuoja kilpinis, paviršinis skaitymas, įtakojančias analitinio bei kritinio mąstymo stoką. Z karta technologijomis jau naudojosi net tada, kai nemokėjo kalbėti. Galima sakyti, kad mobilieji telefonai, planšetės, televizoriai ir kiti išmanieji įrenginiai tam tikra prasme jiems pakeitė įprastus žaislus. Tai lemia, kad šios kartos žmonėms lengva daug greičiau perprasti naujų technologijų ar programų veikimo principus, kas padeda lengviau adaptuotis skirtingose darbo vietose, tapti universalesniais darbuotojais (Cross-Bystrom, 2010).

Ankstyva pažintis su technologijomis, įtakojo ir tai, kad būtent šiai kartai nekyla sunkumų apdorojant didelius informacijos srautus. Z kartai priklausantys žmonės viską pradėjo daryti anksčiau – anksčiau pradėjo mokytis, augo matydami bei girdėdami daugiau, gaudami tokį išskirtinai didelį informacijos srautą, kuris išvystė gebėjimą atlikti kelis darbus vienu metu (angl. *multi-task*) (Levickaitė, 2010). Tai lemia, kad jie gali greitai persiorientuoti nuo vienos užduoties prie kitos, tačiau skiria daugiau dėmesio greičiui, nei tikslumui. Kocai (2018) teigimu, Z karta yra linkusi ir dažnu atveju pasižymi

hiperaktyvumu. Šis bruožas gali būti vertinamas dvejopai: gebėjimas atlikti kelis darbus vienu metu gali būti didžiulis privalumas, dirbant intensyvią, pokyčių kupiną darbą, bet Z kartos darbuotojai sunkiai susidoroja su monotoniškomis, didelio susikaupimo ir kruopštumo reikalaujančiomis užduotimis.

Z karta yra pirmoji, kurios atstovai yra tokie drąsūs įvairovės, unikalumo ir išskirtinumo šalininkai. Globali aplinka augant, lengvai pasiekama informacija net iš pasaulio atokiausių kampelių, lėmė jų atviro mąstymo, tolerancijos, gebėjimo priimti kitokias nuomones susiformavimą. Jie vertina autentiškumą, priešinasi stereotipams bei siekia būti išskirtiniai (Guščinskienė ir Kaminskaitė, 2019). Unikalumo ir autentiškumo paieškos lemia, kad šios kartos žmonės yra kūrybiški. Jie drąsiai kuria įvairaus pobūdžio turinį internete, socialiniuose tinkluose, išbando įvairias programėles, internete ne tik pramogauja, bet ir kuria įvairius produktus (Kleinschmit, 2019).

Stereotipų ir monotonijos vengimas taip pat lemia, kad Z kartai nepatinka dirbti vien biuro aplinkoje, tačiau jie nenori ir nuolatinės izoliacijos namuose. Taigi lankstumas darbe šiai kartai yra būtina sąlyga, kuomet pritaikydami darbo vietą, laiką ir kitas sąlygas prie individualių poreikių jie gali sėkmingai bendradarbiauti, būti produktyvūs (Targamadžė, 2014).

Kad Z karta yra linkusi į individualizmą parodo ne tik siekis derinti darbo sąlygas prie jų poreikių, bet ir tai, kad jie nori dirbti tik su tais žmonėmis / kolegomis, kurie jiems patinka, ir užsiimti tik tokia veikla, kuri juos domina. Šiai kartai priklausantys asmenys labiausiai vertina asmeninę, o autoritetų grįstą patirtį. Siekdami išvengti autoriteto konflikto ir būdami drąsūs bei kūrybiški individualistai, jie drąsiai ryžtasi savo hobį ar pomėgį paversti verslu ir pragyvenimo šaltiniu (Guščinskienė ir Kaminskaitė, 2019).

Prie neigiamų Z kartos savybių galima priskirti ir vartotojiškumą. Kocai (2018) atlikusi tyrimą atskleidė, kad viena iš šios kartos vertybių yra materialiai aprūpintas gyvenimas, kuris lemia vieną didžiausių šių dienų iššūkių – vartotojiškumą. Nuolatinis siekis būti išskirtiniais, neatsilikti nuo kitų, didelė reklamų įtaka (remiantis McCrindle (2010) Z karta peržiūri nuo 30 000 iki 40 000 reklamų per metus) lemia žmonių koncentravimąsi į materialius daiktus, ir perteklinį masinės gamybos daiktų pirkimą.

Stankevičienė, Gerikienė ir Jurgaitytė (2016) atlikusios mokslinės literatūros analizę susistemino, kad Z karta vengia atsakomybių darbe, jiems didelę reikšmę turi įvertinimas ir aukštas atlygis, kuris jų suvokimu, yra privaloma sąlyga, net tuomet, kai reikalavimai ne visada yra proporcingi atliktam darbui. Kitaip tariant, šios kartos atstovai yra linkę pervertinti savo jėgas.

*Apibendrinant Z kartos charakteristikas galima pastebėti išskirtinai gausų šios kartos atstovų trūkumų akcentavimą – stokoja analitinio mąstymo, atsakomybės jausmo, kritiško savęs vertinimo, yra neatidūs ir vartotojiški. Prie teigiamų Z kartos savybių išskiriama, kad jie yra stipriausi technologijų valdyme, geba apdoroti didelius informacijos srautus ir dirbti kelis darbus vienu metu, lengvai adaptuojasi, siekia išskirtinumo ir unikalumo, yra tolerantiški. Taip pat Z kartos atstovams yra labai svarbu būti įvertintiems, o lankstumas darbe yra privaloma sąlyga.*

### 3. Skirtingų kartų darbuotojų (X, Y ir Z) lankstaus darbo formų vertinimo atliktų tyrimų apžvalga

Išanalizavus lankstaus darbo sampratą, lankstaus darbo formas bei skirtingų kartų (X, Y ir Z) charakteristikas, susisteminus įvairių mokslinių tyrimų rezultatus, pateikiamos skirtingų kartų darbuotojų lankstaus darbo formų (pagal darbo vietą ir lankstų darbo laiką) vertinimo teorinės išvalgos.

*X karta* yra vyriausia ir labiausiai dominuojanti darbo rinkoje. Tai lemia, kad būtent X kartos atstovai ilgiausiai dirbo tradiciniu darbo modeliu ir lankstaus darbo formos jiems yra naujovė. Nors lankstaus darbo modelis X kartai yra sąlyginai naujas, tačiau jis puikiai atliepia esminius jų poreikius (Šakytė-Statnickė, 2020; Appelbaum, Bhardwaj, Goodyear, Gong, Sudha ir Wei, 2022). Tai patvirtina ir Lub, Bijvank, Bal, Blomme ir Schalk (2012) atliktas tyrimas, kuriame buvo siekiama išsiaiškinti, kokie psichologinės sutarties veiksniai lemia skirtingų kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Tyrimas atskleidė, kad vieni reikšmingiausių veiksnių X kartai yra darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra bei autonomija darbe. Turint omenyje, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansas bei autonomija darbe yra įvardijami, kaip lankstaus darbo laiko ir lankstos darbo vietos privalumai (4 pav.), galima teigti kad lankstus darbas gali būti esminis veiksnys siekiant pritraukti ir išlaikyti X kartos darbuotojus.

Čiarnienė ir Vienažindienė (2018) atliko tyrimą, kuriame buvo siekiama atskleisti, kaip skirtingos kartos vertina ir reaguoja į lankstų darbą. Analizuojant tyrimo rezultatus, pastebėta, kad labiausiai X kartos darbuotojus motyvuojantis veiksnys – lanksti darbo vieta. Net 100 proc. X kartos respondentų nurodė, kad lanksti darbo vieta (galimybė dirbti mišriai, ir namuose, ir darbo vietoje) lemia jų aukštą pasitenkinimą darbu ir motyvaciją. Taip pat jiems yra svarbus ir lankstus darbo laikas – galimybė pasirinkti darbo pradžios ir pabaigos laiką ar pietų laiką.

Negalima ignoruoti ir neigiamos šio darbo metodo pusės X kartai. Raišienė, Rapuano ir Varkulevičiūtė (2021) atliko tyrimą siekiant išsiaiškinti, kaip skirtingoms kartoms sekasi dirbti iš namų ir su kokiais sunkumais jos susiduria. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad X karta dirbdama iš namų pasigenda įkvepiančios darbo aplinkos, susiduria su sunkumu savarankiškai organizuojant darbus bei iššūkiu laikantis darbo rutinos. Dirbdami iš namų šios kartos darbuotojai pasigenda tiesioginio bendravimo ir bendradarbiavimo su kolegomis, mat nuotolinis darbas riboja galimybę kurti, palaikyti ryšius ir dirbti komandoje. Darbas iš namų taip pat kelia X kartai susirūpinimą, kad jų nepasiekia svarbi informacija. Be to, jie jaučia sumažėjusią ribą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, kas yra susiejama su stipriu šios kartos atsakomybės jausmu (Doe, Fong ir Muselaire, 2016) ir darbu ilgesnes darbo valandas.

Didžioji dalis *Y kartos* darbuotojų jau yra sukūrę šeimas, kurias, dėl išugdytų vertybių (Mažeikaitė ir Gruževskis, 2018) labai vertina ir brangina. Todėl, kaip teigia Eisner'is (2005), Y kartos atstovai, lyginant su kitomis kartomis, yra labiausiai orientuoti į šeimą. Šią tendenciją patvirtina ir (Dautovič ir Galič, 2016) atliktas tyrimas, įrodęs, kad Y karta išsiskiria ryškiausiu darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros siekiu. Atsižvelgiant į tai, kad lankstus darbas padeda suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą (Ammons ir Markham, 2004), galima teigti, kad Y kartos darbuotojams lankstumas darbe yra labai svarbus.



Analizuojant Raišienės, Rapuano ir Varkulevičiūtės (2021) atliktą skirtingų kartų darbo iš namų vertinimo tyrimą, galima pastebėti, kad Y karta, lyginant su X karta, galimybę lanksčiai pasirinkti darbo vietą vertina labiau – juos mažiau gąsdina buvimas namų atmosferoje, jie užtikrintai jaučiasi dirbdami individualiai, nepasigenda tiesioginio kontakto su kolegomis, pasižymi geresniais laiko planavimo įgūdžiais. Taip pat Y karta geba atskirti darbui ir asmeniniam gyvenimui skirtą laiką, dirbdami nuotoliu nebijo prarasti motyvacijos.

Siekdami identifikuoti Y kartą motyvuojančius veiksnius mokslininkės Kultalahti ir Viitala (2014) Facebook platformoje atliko eksperimentą pateikdami dvi situacijas (teigiamą ir neigiamą), kurias vertino ir komentavo Y kartos žmonės. Išanalizavus pateiktus komentarus paaiškėjo, kad šios kartos atstovai diskutuodami apie juos motyvuojančius veiksnius dažniausiai vardijo tokius, kaip lankstų darbą, lanksčias darbo valandas ir lanksčią darbo vietą. Įdomu ir tai, kad dirbdami lankstaus darbo sąlygomis, Y kartos darbuotojai yra linkę ir patys būti lankstesni ar net paaukoti dalį savo laisvalaikio vardan geresnių veiklos rezultatų. Žinoma, už tai tikėdamiesi papildomo atlygio ar kitokio įvertinimo. Šio tyrimo rezultatus papildė ir 2021 m. Lietuvos mokslo tarybos atlikta 18–29 metų amžiaus žmonių apklausa (LSTC, 2021), kurios duomenys rodo, kad net 37,9 proc. respondentų nurodė lankstų darbo laiką kaip vieną iš labiausiai skatinančių ir motyvuojančių veiksnių.

Nors remiantis Kultalahti ir Viitala (2014) atliktu tyrimu Y karta yra orientuota į aukštus veiklos rezultatus, visgi Joaquim'o, Melo, Santos ir Farias'o (2021) atliktas tyrimas atskleidžia kiek kitokias tendencijas: Y kartos produktyvumas dirbant iš namų yra žemiausias, lyginant su kitomis kartomis. Tai, kad Y karta pervertina save darbinėse veiklose, galima susieti su tokiomis šios kartos atstovų savybėmis, kaip didelis pasitikėjimas savo jėgomis, polinkis į tingumą ir negebėjimas save vertinti kritiškai (Twenge ir Foster, 2010; Mažeikaitė ir Gruževskis, 2018).

Mokslininkai (Camp, Young ir Bushardt, 2022) atlikdami tyrimą vertino Y kartos vadovų įgūdžius dirbant nuotoliu. Pastebėta tai, kad Y karta, po truputį išstumdamą X kartos atstovus iš vadovaujama pozicijų, į darbo rinką atneša dar daugiau lankstumo. Dėl puikių technologinių gebėjimų šiai kartai nekyla sunkumų vadovauti dirbant lankstaus darbo formomis (Castells, 2011), tačiau pastebimi ir negatyvūs aspektai – Y kartai sunkiai sekasi kurti organizacinę kultūrą ir užtikrinti organizacijos efektyvumą ir produktyvumą.

Z karta yra jauniausioji karta darbo rinkoje, kuri puikiai geba prisitaikyti prie pokyčių, yra įvaldžiusi technologijas, geba apdoroti didelius informacijos srautus ir atlikti kelis darbus vienu metu (Falschlehner, 2014; Targamadzė, 2014; Guščinskienė ir Kaminskaitė, 2019).

Albrychiewicz-Slocinska (2022) atliko tyrimą siekdama išsiaiškinti, kaip Z kartos vertinimu lanksti darbo vieta įtakoja žinių dalinimosi strategijas. Tyrimas buvo atliktas su nuotoliu studijuojančiais ir dirbančiais Z kartos atstovais, kurių dauguma nurodė, kad dirbant ir mokantis nuotoliu nekyla sunkumų dalintis informacija, tačiau dalintis žiniomis jiems yra sunku. Sekančiais metais, ta pati mokslininkė (Albrychiewicz-Slocinska, 2023) atliko dar vieną tyrimą, analizuodama Z kartos nuotolinio darbo motyvacinius aspektus. Respondentų paklausus, kokia jų nuomonė apie darbą nuotoliu pradedant karjerą, dauguma jau dirbančių respondentų teigė, kad sudėtinga įsilieti į kolektyvą, būti apmokomiems ir pasiruošti naujam darbui. Taip pat net 71,68 proc. respondentų atsakė, kad nuotolinis darbas jiems asocijuojasi su sunkumu susikcentruoti, susikaupti. Dirbant kitoje, nei darbo aplinkoje, Z kartos atstovams yra per daug trikdžių, jie jaučiasi blaškomi aplinkos.

Visgi, net susiduriant su minėtais sunkumais, 79,65 proc. respondentų vis tiek rinktųsi dalinai ar pilnai dirbti turint lanksčią darbo vietą, kuri, jų manymu, suteikia laisvės ir nepriklausomybės jausmą.

Stankevičienė, Gerikienė ir Jurgaitytė (2016), analizuodamos Z kartos darbuotojų atlygio lūkesčius informacinės visuomenės kontekste, pažymi, kad be 2-3 kartus didesnio nei rinkos vidurkis atlygio, ši karta pageidauja dirbti lankstaus darbo grafiku, idant turėti galimybę derinti darbą su asmeniniu gyvenimu. Aggarwal'as, Sadhna, Gupta, Mittal'as ir Rastogi's (2022) atliko tyrimą, kurio rezultatai patvirtino vieną iš iškeltų hipotezių – lankstaus darbo praktika turi teigiamą įtaką Z kartos darbuotojų rezultatams. Taip pat nustatyta, kad lankstaus darbo formos, tokios kaip lankstus darbo laikas ir lanksti darbo vieta, turi tiesioginę įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Kitaip tariant, suteikdami Z kartos darbuotojams laisvę ir lankstaus darbo sąlygas, darbdaviai gali tikėtis aukštesnio produktyvumo lygio, motyvuotų bei pasitikinčių savimi darbuotojų.

Siekdami išsiaiškinti, ar lankstaus darbo formos turi įtakos Z kartos darbuotojų produktyvumui, mokslininkai (Taibah ir Ho, 2023) atliko tyrimą apklausdami Saudo Arabijoje mažmeninės ir didmeninės prekybos sektoriuose dirbančius jaunos Z kartai priklausančius darbuotojus. Tyrimo rezultatai indikuoja priešingus rezultatus nei ankstesnių tyrimų – nors dirbti lankstaus darbo sąlygomis šiai kartai yra itin svarbu, absoliuti laisvė gali įtakoti jų žemesnį produktyvumą.

*Apibendrinant mokslinius tyrimus galima teigti, kad nors lankstus darbas tiesiogiai lemia X kartos motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, visgi šios kartos atstovai susiduria su sunkumais savarankiškai organizuojant darbus, darbo rutinos iššūkiu, pasigenda tiesioginio bendravimo ir bendradarbiavimo su kolegomis. Y karta iš kitų išsiskiria ryškiausiu darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros siekiu. Šios kartos darbuotojai nepasigenda tiesioginio kontakto su kolegomis, pasižymi geresniais laiko planavimo įgūdžiais, dirbdami lanksčiai jaučiasi užtikrintai bei geba atskirti darbui ir asmeniniam gyvenimui skirtą laiką. Nors Y karta savo gebėjimus dirbti lanksčiai vertina teigiamai, jos produktyvumas dirbant nuotoliu yra žemiausias lyginant su kitomis kartomis. Z kartos atstovai, kaip naujai į darbo rinką įsiliejantys darbuotojai, susiduria su dažiausiais sunkumais – jiems sudėtinga įsilieti į kolektyvą, mokytis pasitelkiant kolegų pagalbą, o nuotolinis darbas jiems asocijuojasi su sunkumu susikoncentruoti, susikaupti. Tačiau net susidurdami su šiais sunkumais Z kartos atstovai esant galimybei rinktųsi dalinai ar pilnai dirbti lankstaus darbo sąlygomis.*

## 4. Skirtingų kartų darbuotojų (X, Y ir Z) lankstaus darbo formų vertinimo tyrimas

### 4.1. Tyrimo metodika

Mokslinių šaltinių analizė leidžia teigti, kad atsižvelgiant į pasaulyje vykstančius socialinius, politinius ir ekonominius reiškinius, tradicinis darbo modelis tampa atgyvena ir užleidžia vietą perspektyviam, šiandien vis dar populiarėjančiam, o ateityje tikėtina, pagrindiniu tapsiančiam – lankstaus darbo modeliui (Papalexandris ir Kramar, 1997; Blair-Loy ir Wharton, 2002; Lewis, 2003; Webb, 2004; Messmer, 2005; Kuodytė, Ivleva ir Pajaskienė, 2018; Weideman ir Hofmeyr, 2020; Campaner, Heywood ir Jirjahn, 2022 ir kt.). Tokios lankstaus darbo formos, kaip lanksti darbo vieta ir lankstus darbo laikas, pasižymi išskirtine nauda darbuotojams, nes suteikia laisvę savirealizacijai, užtikrina darbo ir šeimos balansą, kokybišką asmeninį gyvenimą bei teikia naudą ir organizacijoms – darbuotojai tampa produktyvesni, organizacijos tampa konkurencingomis, joms lengviau pritraukti geriausius savo srities specialistus (Salaff, 2002; Ammons ir Markham, 2004; Wilson ir Greenhill, 2005; Mikėnė, 2007; Kelliher ir Anderson, 2010; Bond ir Galinsky, 2011; Jasiukevičiūtė ir Kaliatkaitė, 2013; Kuodytė ir Ivleva, 2018; Hunter, 2019; Chung ir Van der Horst, 2020 ir kt.). Tačiau kaip ir bet koks kitas darbų organizavimo metodas turi ir trūkumų, kurie skirtingoms darbuotojų kartoms priklausančių žmonių gali būti suvokiami skirtingai.

**Duomenų rinkimo metodai.** Ruošiantis tyrimui atlikta mokslinės literatūros analizė: išanalizuotos lankstaus darbo ir lankstaus darbo formų sampratos, identifikuotos X, Y ir Z kartų charakteristikos, išsiaiškintos skirtingų kartų darbuotojų lanksčių darbo formų vertinimo teorinės prielaidos. Organizuojant tyrimą sudarytas tyrimo instrumentarijus (žr. 2 priedą), susidedantis iš 2 diagnostinių blokų, 3 juos detalizuojančių kriterijų, 6 pokriterijų ir 52 teiginių (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė.** Tyrimo instrumentarijaus sudedamosios dalys

Diagnostinio bloko pavadinimas	Kriterijai	Pokriterijai	Teiginiai
Lankstaus darbo formos	Lanksti darbo vieta	Nuostatos ir patirtys	9
		Privalumai	12
		Trūkumai	6
	Lankstus darbo laikas	Nuostatos ir patirtys	9
		Privalumai	7
		Trūkumai	5
Sociodemografinės charakteristikos	Sociodemografiniai veiksniai	-	4
<b>Iš viso:</b>			<b>52</b>

Pirmasis diagnostinis blokas – lankstaus darbo formos – susideda iš dviejų kriterijų: lanksčios darbo vietos ir lankstaus darbo laiko. Šie kriterijai suskirstyti po 3 pokriterijus – nuostatas ir patirtis, privalumus bei trūkumus. Teiginiai sudaryti remiantis lankstaus darbo vietos ir lankstaus darbo laiko savybėmis, išskirtais jų teigiamais ir neigiamais aspektais (Pranauskienė ir Šikšnienė, 2016; Kuodytė ir Ivleva, 2018; Hunter, 2019; Weideman ir Hofmeyr, 2020; Chung Lippe, 2020; Grincevičienė, 2020; Chahine, 2021; Amari, Mousa, Chaouali, Ghali-Zinoubi ir Aloui, 2022; Lee, Probst, Bettac, Jenkins ir Bazzoli, 2023 ir kt.).

Duomenų rinkimui pasirinktas *anketinės apklausos metodas*, kuris remiantis Tijūnėliene ir Virbaliene (2006) padeda gauti tiksliausią ir mažiausiai subjektyvią informaciją. Anketinė apklausa atlikta vadovaujantis:

1. Etikos principais – apklausa konfidenciali ir anonimiška;
2. Pagarbos ir orumo principais – klausimai etiški, neįžeidžiantys;
3. Informacijos gavimo principu – respondentas informuojamas apie tyrimo tikslą bei kur jo pateikti duomenys bus panaudoti.

Remiantis tyrimo instrumentarijus teiginiais parengtas klausimynas buvo patalpintas į internetinį puslapį [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Klausimynas sudarytas iš 53 uždaru teiginių ir prie kai kurių iš jų pateiktų situacijų pavyzdžių. Su lankstaus darbo formomis vertinti pateikti trys atsakymų variantai „sutinku“, „abejoju“ ir „nesutinku“.

**Tyrimo generalinė aibė ir imtis:** Remiantis „Oficialiuoju statistikos portalu“ (2023) Panevėžio mieste 2023 metais gyveno 49 994 nuo 18 iki 62 metų gyventojų, iš jų 8866 Z kartos gyventojų, 18647 Y kartos gyventojų ir 22481 X kartos gyventojų. Imčiai apsibrėžti pasirinkta 10 proc. tyrimo paklaida, kuri remiantis Kardeliu (2007) socialiniuose moksluose leidžia gauti tikslius ir neiškraipytus duomenis. Tyrimo dalyvių skaičius apskaičiuotas pagal Pannioto formulę  $n=1/(\Delta^2+1/N)$ , kur:

n- imties dydis;

$\Delta$ - leistina paklaida (0,10);

N- populiacijos dydis (49994).

$$\frac{1}{0.1^2 + \frac{1}{49994}} = 99,8$$

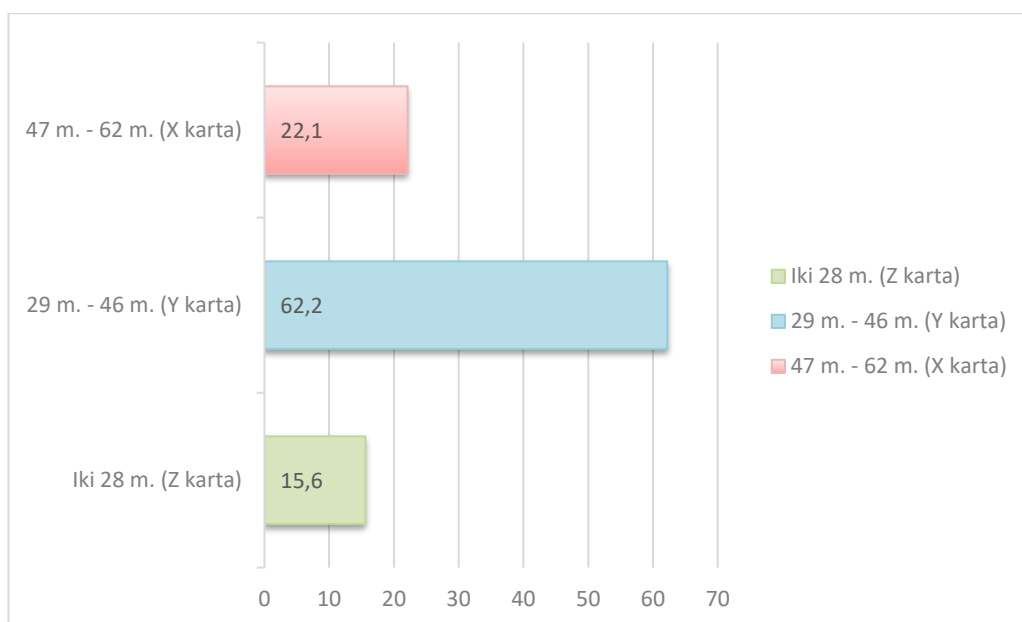
Gautas imties dydis – 100 respondentų. Kadangi tyrime analizuojamos trys skirtingos kartos, iškeliamas tikslas, apklausti bent po 34 kiekvienos kartos atstovų. Internetinė nuoroda į klausimyną išsiųsta Panevėžio miesto gyventojams ir didžiosiomis Panevėžio miesto įmonėmis, tokiomis kaip „Schmitz Cargobull Baltic, UAB „UAB Norac“, „Roquette Amilina, AB“ ir kt.

Tyrimo metu surinktos 294 pilnai užpildytos anketos. Pagal lytį, respondentai pasiskirstė panašiai – iš viso gautos 142 vyrų (48 proc.) užpildytos anketos ir 152 moterų (52 proc.) (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Amžius (karta)	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius proc.
Iki 28 m. (Z karta)	46	15,6
29 m. - 46 m. (Y karta)	183	62,2
47 m. - 62 m. (X karta)	65	22,1
<b>Viso</b>	<b>294</b>	<b>100,0</b>

Didžiausią respondentų skaičių sudaro Y kartos atstovai, kurių net 62 proc., X kartos atstovų 22 proc. ir Z kartos atstovų 16 proc. (žr. 9 pav.). Daroma prielaida, kad toks respondentų skaičiaus pagal kartas pasiskirstymas atspindi darbo rinkoje esančią situaciją – Z karta dar tik žengia į darbo rinką, dauguma jų yra studentai, neturintys darbo patirties. X kartos atstovų darbo rinkoje jau mažėja, o Y karta šiuo metu yra dominuojanti darbo rinkoje. Tikėtina, kad ši karta dar bent 20 metų bus darbingi, todėl jiems darbo sąlygos ateityje yra svarbios.



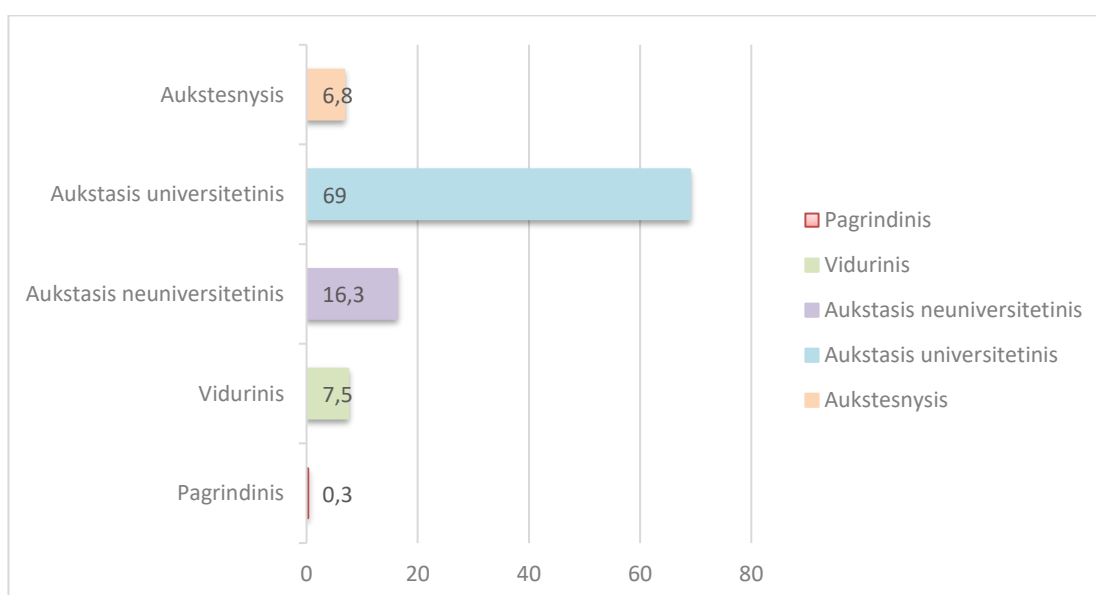
**9 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal kartas (proc.)

Į klausimą „Jūs esate sukūrę šeimą“ 79 proc. atsakė „Taip“, 61 proc. atsakė „Ne“ (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal šeiminių padėčių

Jūs esate sukūrę šeimą	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius proc.
Taip	233	79,3
Ne	61	20,7
<b>Viso</b>	<b>294</b>	<b>100,0</b>

Didžiausią dalį respondentų sudaro žmonės, įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą – net 69 proc., 16 proc. įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 7 proc. įgiję vidurinį išsilavinimą, 7 proc. įgiję aukštesnįjį išsilavinimą ir mažiau nei 1 proc. pagrindinį išsilavinimą (žr. 10 pav.).



**10 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

Galima daryti prielaidą, kad duomenys dėl panašaus pasiskirstymo atspindi ir vyrų, ir moterų nuomonę, didžioji dauguma yra Y kartos respondentų, sukūrusių šeimą ir įgijusių aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

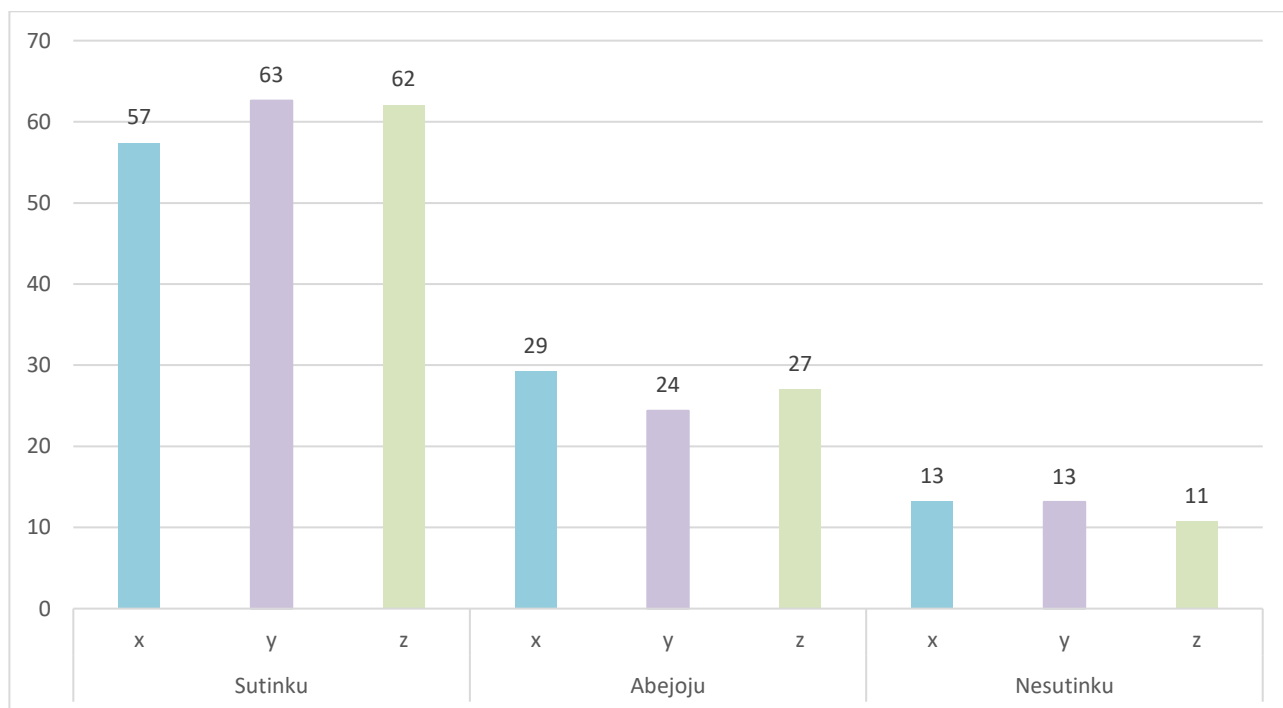
**Duomenų analizės metodai.** Statistiniai duomenys apskaičiuojami kompiuterinės programos SPSS pagalba, kiekybiniai duomenys analizuojami aprašomosios statistikos metodu. Duomenų analizės rezultatai pateikiami lentelėse, diagramose ir grafikuose, sudarytuose programa MS Excel.

## 4.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Skirtingų kartų lankstaus darbo formų vertinimo anketų rezultatai analizuojami dviem aspektais: lanksčios darbo vietos vertinimu ir lankstaus darbo laiko vertinimu, išskiriant teiginius, kurių raiška yra didžiausia vertinant lankstaus darbo formų privalumus ir trūkumus.

### 4.2.1. X, Y ir Z kartų lanksčios darbo vietos vertinimas

X, Y ir Z kartų požiūrį į lanksčią darbo vietą puikiai atspindi šių kartų, teigiamų lanksčios darbo vietos savybių vertinimas (žr. 11 pav.). Didžioji dalis visų kartų respondentų atsakė „sutinku“ prie teiginių, kurie lanksčią darbo vietą apibūdina, kaip teigiamą reiškinį. Skirtingų kartų respondentai beveik vienbalsiai ir užtikrintai atsakė manantys, kad darbas iš namų padeda sumažinti išlaidas (88 proc.), kad jie norėtų turėti mišrią darbo vietą (87 proc.), kad galimybė dirbti nuotoliu padeda į darbo rinką integruotis pažeidžiamiausioms asmenų grupėms (86 proc.) ir kad lanksti darbo vieta gali padėti organizacijoms didinti konkurencinį pranašumą (84 proc.) bei išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumą (82 proc.) (žr. 4 priedą).



11 pav. Skirtingų kartų (X, Y, Z) lanksčios darbo vietos privalumų vertinimas (proc.)

**X karta.** Analizuojant X kartos atstovų požiūrį į pateiktus lankščios darbo vietos privalumus, išskiriami 5 teiginiai, kurių raiška yra didžiausia (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė.** X kartos atstovų lankščios darbo vietos privalumų vertinimas

Eil. Nr.	Teiginys	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
1.	Pritariate, kad darbas iš namų padeda sumažinti išlaidas (pvz.: degalams, autobuso bilietams, automobilio priežiūrai, aprangai ar kt.).	90,8	7,7	1,5
2.	Jums patinka / patiktų turėti mišrią darbo vietą (pvz.: dalį laiko dirbti ir nuotoliu, ir organizacijos patalpose).	84,6	9,2	6,2
3.	Pritariate, kad galimybė dirbti nuotoliu padeda į darbo rinką integruotis pažeidžiamoms asmenų grupėms (pvz.: vienišiams tėvams, neįgaliems asmenims ir kt.).	83,1	13,8	3,1
4.	Galite teigti, kad lanksti darbo vieta šiais laikais nebėra išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje.	80	16,9	3,1
5.	Dirbant nuotoliu atsiranda galimybė savarankiškai spręsti kaip planuoti savo dienotvarkę (pvz.: kada daryti pertraukas, kiek laiko dirbti ir pan.).	73,8	20	6,2
6.	Galite teigti, kad lanksti darbo vieta gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimo iššūkius (pvz.: pritraukiant darbuotojus iš kitų miestų ar net šalių ir kt.).	73,8	23,1	3,1
7.	Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų (pvz.: bendradarbiavimo, įsitraukimo į komandos veiklas, užduočių atlikimo, atsakomybės, kompiuterinio raštingumo ir kt.) dirbti nuotoliniu būdu.	72,3	21,5	6,2

Net 80 proc. X kartos respondentų teigia, kad lanksti darbo vieta šiais laikais nebėra išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje, todėl dauguma jų (85 proc.) norėtų turėti mišrią darbo vietą – dalį laiko dirbti ir nuotoliu, dalį organizacijos patalpose. Taip pat jų motyvaciją dirbti nuotoliu pagrindžia tai, kad net 72 proc. mano turintys pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų darbui nuotoliniu būdu ir manymu, kad jiems nekiltų sunkumų savarankiškai planuojant savo dienotvarkę (74 proc.). Taip pat su noru dirbti nuotoliu galima susieti nuomonę, kad šis darbo metodas padeda sumažinti išlaidas degalams, autobuso bilietams, automobilio priežiūrai, aprangai ar kt. (91 proc.). Pastebima, kad vertindami lankščią darbo vietą X karta mato ne tik asmeninę naudą: sutinka, kad lanksti darbo vieta gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimo iššūkius (74 proc.) ir padeda į darbo rinką integruotis pažeidžiamoms asmenų grupėms (83 proc.).

Vertinant X kartos atstovų požiūrį į pateiktus lankščios darbo vietos trūkumus, išskiriami 3 teiginiai, kurių raiška yra didžiausia (žr. 5 lentelę).

**5 lentelė.** X kartos atstovų lankščios darbo vietos trūkumų vertinimas

Eil. Nr.	Teiginys	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
1.	Pastebite, kad dirbant nuotoliu sudėtingiau patenkinti bendravimo poreikį (pvz.: mažiau bendraujate su kolegomis, klientais, partneriais, rečiau dalinatės išpūdžiais, mintimis, idėjomis ar išgyvenimais ar kt.).	76,9	13,8	9,2
2.	Galite teigti, kad dirbant nuotoliu yra jaučiama didesnė socialinė atskirtis (pvz.: jaučiatės labiau nutolę nuo visuomenei įprasto gyvenimo ritmo, esate mažiau įsitraukę į visuomeninį gyvenimą, prarandate socialinius ryšius ir kt.).	63,1	27,7	9,2

3.	Jūsų požiūriu, lanksti darbo vieta yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą (pvz.: nedirbant vienoje patalpoje nesukuriamos organizacijos tradicijos, sunkiau perprasti vertybės ir kt.).	58,5	24,6	16,9
----	---	------	------	------

Analizuojant neigiamas lanksčios darbo vietos savybės, kurioms labiausiai pritaria X karta, pastebima, kad daugiausiai jų siejasi su socialiniais ryšiais – 77 proc. mano, kad dirbant nuotoliu sudėtingiau patenkinti bendravimo poreikį ir 63 proc. teigia, kad yra jaučiama didesnė socialinė atskirtis. Dar net 59 proc. respondentų sutinka, kad, lanksti darbo vieta yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą.

**Y karta.** Analizuojant Y kartos atstovų požiūrį į pateiktus lanksčios darbo vietos privalumus, išskiriami 8 teiginiai, kurių raiška yra didžiausia (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė.** Y kartos atstovų lanksčios darbo vietos privalumų vertinimas

Eil. Nr.	Teiginys	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
1.	Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų (pvz.: bendradarbiavimo, įsitraukimo į komandos veiklas, užduočių atlikimo, atsakomybės, kompiuterinio raštingumo ir kt.) dirbti nuotoliniu būdu.	90,2	9,3	0,5
2.	Galvojate, kad organizacijos, užtikrindamos galimybę darbuotojams dirbti lanksčios darbo vietos sąlygomis didina savo konkurencinį pranašumą.	89,1	8,2	2,7
3.	Jums patinka / patiktų turėti mišrią darbo vietą (pvz.: dalį laiko dirbti ir nuotoliu, ir organizacijos patalpose).	88	7,7	4,4
4.	Pritariate, kad galimybė dirbti nuotoliu padeda į darbo rinką integruotis pažeidžiamoms asmenų grupėms (pvz.: vienišiams tėvams, neįgaliems asmenims ir kt.).	88	9,3	2,7
5.	Pritariate, kad darbas iš namų padeda sumažinti išlaidas (pvz.: degalams, autobuso bilietams, automobilio priežiūrai, aprangai ar kt.).	87,4	9,3	3,3
6.	Galite teigti, kad lanksti darbo vieta gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimo iššūkius (pvz.: pritraukiant darbuotojus iš kitų miestų ar net šalių ir kt.).	85,2	12,6	2,2
7.	Dirbant nuotoliu atsiranda galimybė savarankiškai spręsti kaip planuoti savo dienvakę (pvz.: kada daryti pertraukas, kiek laiko dirbti ir pan.).	77,6	13,1	9,3
8.	Galite teigti, kad lanksti darbo vieta šiais laikais nebėra išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje.	74,9	19,7	5,5

Daugiausiai, net 90 proc. Y kartos respondentų mano, kad turi pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų ir norėtų turėti mišrią darbo vietą – dalį laiko dirbti ir nuotoliu, ir organizacijos patalpose (88 proc.). Net 78 proc. respondentų mano, kad lanksti darbo vieta sudaro galimybę savarankiškai spręsti, kaip planuoti savo dienvakę. Būtent šį veiksnių galima susieti su Y kartos teigiamu savo gebėjimų vertinimu ir noru dirbti mišriai: jie pasitiki savo jėgomis dirbti nuotoliu ir planuoti savo darbo dieną. Y karta taip pat mano, kad lanksti darbo vieta šiais laikais nebėra išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje (75 proc.) ir kad organizacijos, užtikrindamos galimybę darbuotojams dirbti lanksčios darbo vietos sąlygomis didina savo konkurencinį pranašumą (89 proc.) bei gali išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimo iššūkius (85 proc.). 88 proc. respondentų atsakė pritariantys, kad galimybė dirbti nuotoliu padeda į darbo rinką integruotis pažeidžiamoms asmenų grupėms ir kad darbas iš namų padeda sumažinti išlaidas (87 proc.).



Analizuojant Y kartos atstovų požiūrį į pateiktus lanksčios darbo vietos trūkumus, išskiriami 2 teiginiai, kurių raiška buvo didžiausia (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė.** Y kartos atstovų lanksčios darbo vietos trūkumų vertinimas

Eil. Nr.	Teiginys	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
1.	Pastebite, kad dirbant nuotoliu sudėtingiau patenkinti bendravimo poreikį (pvz.: mažiau bendraujate su kolegomis, klientais, partneriais, rečiau dalinatės įspūdžiais, mintimis, idėjomis ar išgyvenimais ar kt.).	64,5	26,2	9,3
2.	Galite teigti, kad dirbant nuotoliu yra jaučiama didesnė socialinė atskirtis (pvz.: jaučiatės labiau nutolę nuo visuomenei įprasto gyvenimo ritmo, esate mažiau įsitraukę į visuomeninį gyvenimą, prarandate socialinius ryšius ir kt.).	56,3	27,3	16,4

Abu teiginiai yra susiję su Y kartos ryšiu su visuomene – jie pritaria, kad dirbant nuotoliu sudėtingiau patenkinti bendravimo poreikį (65 proc.) ir yra jaučiama didesnė socialinė atskirtis (56 proc.).

**Z karta.** Analizuojant Z kartos atstovų požiūrį į pateiktus lanksčios darbo vietos privalumus, išryškėja 8 teiginiai, kurių raiška buvo didžiausia (žr. 8 lentelę).

**8 lentelė.** Z kartos atstovų lanksčios darbo vietos privalumų vertinimas

Eil. Nr.	Teiginys	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
1.	Galvojate, kad organizacijos, užtikrindamos galimybę darbuotojams dirbti lanksčios darbo vietos sąlygomis didina savo konkurencinį pranašumą.	91,3	6,5	2,2
2.	Jums patinka / patiktų turėti mišrią darbo vietą (pvz.: dalį laiko dirbti ir nuotoliu, ir organizacijos patalpose).	89,1	6,5	4,3
3.	Pritariate, kad darbas iš namų padeda sumažinti išlaidas (pvz.: degalams, autobuso bilietams, automobilio priežiūrai, aprangai ar kt.).	87	8,7	4,3
4.	Pritariate, kad galimybė dirbti nuotoliu padeda į darbo rinką integruotis pažeidžiamoms asmenų grupėms (pvz.: vienišiams tėvams, neįgaliesiems asmenims ir kt.).	84,8	12	2,2
5.	Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų (pvz.: bendradarbiavimo, įsitraukimo į komandos veiklas, užduočių atlikimo, atsakomybės, kompiuterinio raštingumo ir kt.) dirbti nuotoliniu būdu.	82,6	17,4	0
6.	Galite teigti, kad lanksti darbo vieta gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimo iššūkius (pvz.: pritraukiant darbuotojus iš kitų miestų ar net šalių ir kt.).	82,6	17,4	0
7.	Esate apsirūpinęs / aprūpintas visomis reikiamomis darbo priemonėmis (pvz.: kompiuteriu, darbo vieta ir stalu namuose) ir galite sklandžiai atlikti darbines užduotis nebūdami ofise.	73,9	10,9	15,2
8.	Galite teigti, kad lanksti darbo vieta šiais laikais nebėra išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje.	73,9	23,9	2,2

Net 91 proc. Z kartos respondentų mano, kad organizacijos, užtikrindamos galimybę darbuotojams dirbti lanksčios darbo vietos sąlygomis didina savo konkurencinį pranašumą ir kad gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimo iššūkius (83 proc.). Jie taip pat pritaria, kad lanksti darbo vieta šiais laikais nebėra išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje (74 proc.), kad galimybė dirbti nuotoliu padeda į darbo rinką integruotis pažeidžiamoms asmenų grupėms (85 proc.) ir padeda sumažinti darbuotojų patiriamas išlaidas (87

proc.). 74 proc. respondentų teigia, kad yra apsirūpinę visomis reikiamomis darbo priemonėmis, gali sklandžiai atlikti darbinės užduotis nebūdami ofise ir turi pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų darbui nuotoliu (83 proc.). Galima teigti, kad būtent šie veiksniai tiesiogiai susieti su teiginiu, kad 89 proc. apklaustųjų norėtų turėti mišrią darbo vietą.

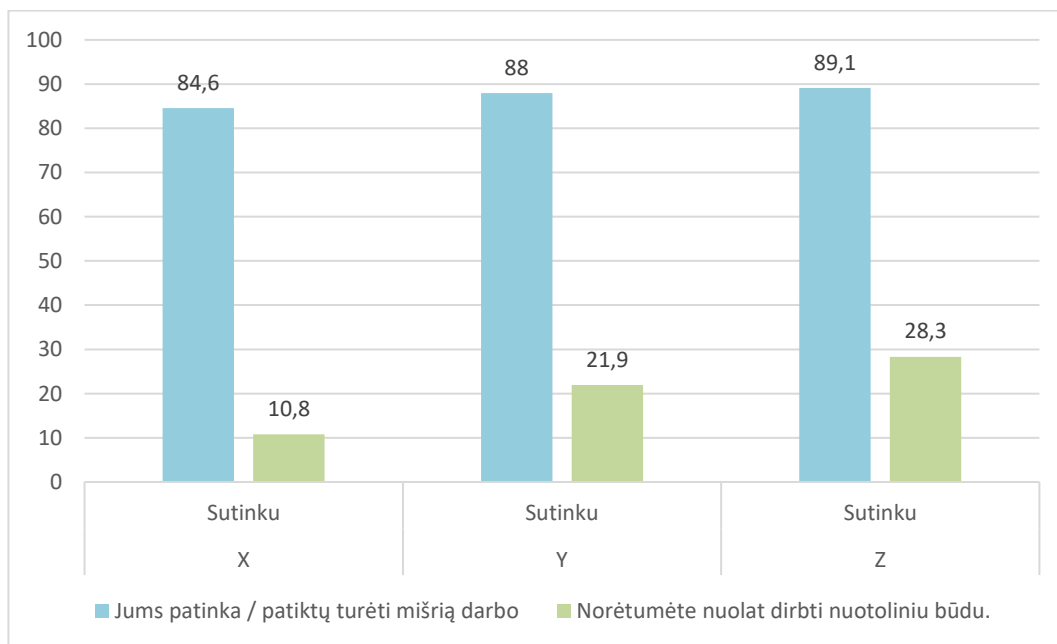
Analizuojant Z kartos atstovų požiūrį į pateiktus lanksčios darbo vietos trūkumus, pastebimi 2 teiginiai, kuriems buvo dažniausiai pritariama (žr. 9 lentelę).

**9 lentelė.** Z kartos atstovų lanksčios darbo vietos trūkumų vertinimas

Eil. Nr.	Teiginys	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
1.	Pastebite, kad dirbant nuotoliu sudėtingiau patenkinti bendravimo poreikį (pvz.: mažiau bendraujate su kolegomis, klientais, partneriais, rečiau dalinatės išpūdžiais, mintimis, idėjomis ar išgyvenimais ar kt.).	58,7	30,4	10,9
2.	Galite teigti, kad dirbant nuotoliu yra jaučiama didesnė socialinė atskirtis (pvz.: jaučiatės labiau nutolę nuo visuomenei įprasto gyvenimo ritmo, esate mažiau išitraukę į visuomeninį gyvenimą, prarandate socialinius ryšius ir kt.).	52,2	21,7	26,1

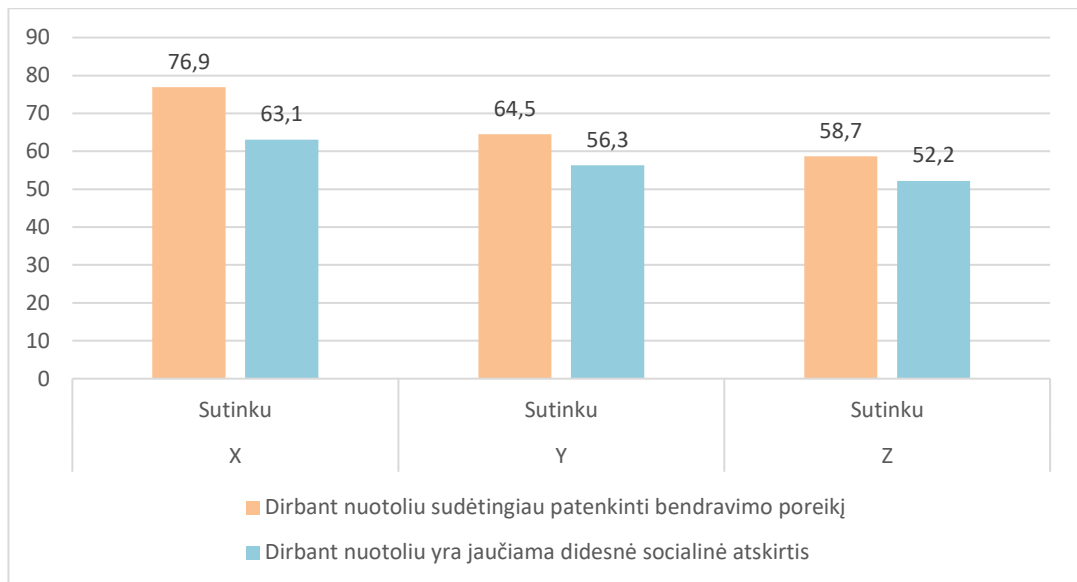
Z karta pritaria, kad dirbant nuotoliu sudėtingiau patenkinti bendravimo poreikį (58 proc.) ir yra jaučiama didesnė socialinė atskirtis (52 proc.).

**X, Y ir Z kartų lanksčios darbo vietos vertinimo palyginimas.** Galima drąsiai teigti, kad visos kartos lanksčią darbo vietą vertina labiau teigiamai, nei neigiamai (žr. 11 pav.).



**12 pav.** X, Y ir Z kartų mišrios darbo vietos bei nuolatinio nuotolinio darbo vertinimas (proc.)

X, Y ir Z kartų atstovai pritaria, kad norėtų turėti mišrią darbo vietą (dalį laiko dirbti nuotoliu, dalį organizacijos ofise), tačiau nei viena karta nenorėtų dirbti nuotoliu nuolat. Taip pat pastebima, kad kuo jaunesnė karta, tuo nuolatinis darbas nuotoliu yra priimtinesnis – X kartos vos 11 proc. sutiktų nuolat dirbti nuotoliniu būdu, Y kartos 22 proc., o Z kartos 28 proc. respondentų (žr. 13 pav.).



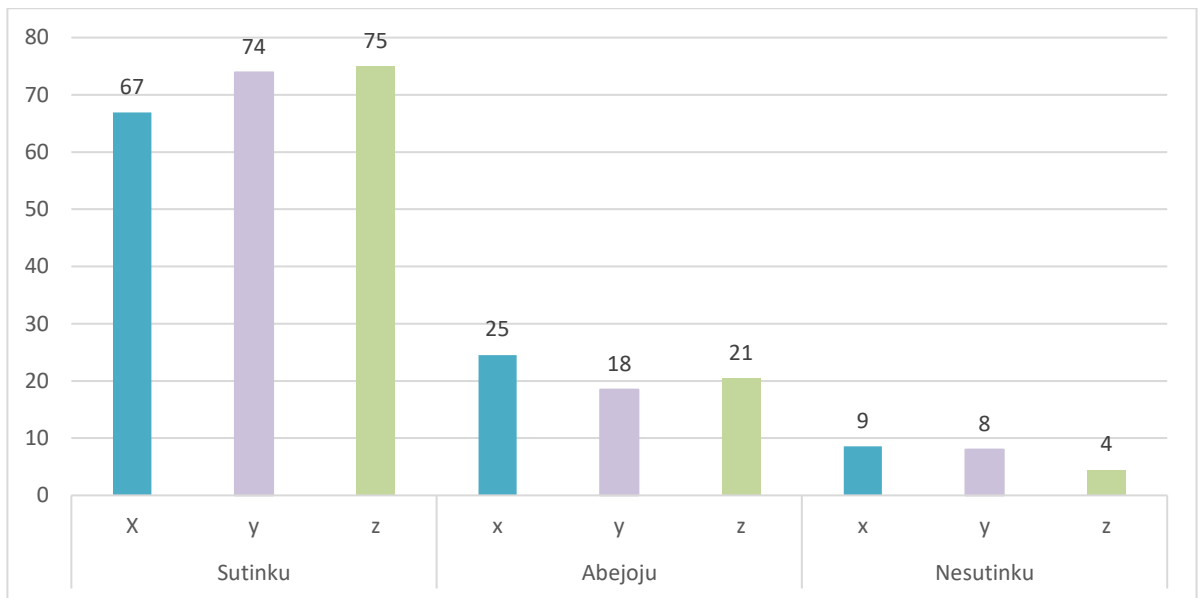
**13 pav.** X, Y ir Z kartų bendravimo poreikio ir socialinės atskirties dirbant nuotoliu vertinimas (proc.)

Taip pat išryškėjo, kad vertindamos neigiamus lanksčios darbo vietos bruožus visos kartos sutiko, kad dirbant nuotoliu sudėtingiau patenkinti bendravimo poreikį ir yra jaučiama didesnė socialinė atskirtis, tačiau kuo jaunesnė karta, tuo mažesnis pritarimas šiems teiginiams. Ši tendencija pavaizduota 14 paveiksle.

*Apibendrinant, galima teigti, kad visos X, Y ir Z kartos lanksčių darbo vietą vertina užtikrintai teigiamai. Pritariama vos keletui neigiamiems lanksčios darbo vietos teiginiams, tačiau ne tokiu dideliu procentu, kaip privalumams. Visų kartų atstovai norėtų turėti mišrią darbo vietą, tačiau nenorėtų nuolat dirbti nuotoliniu būdu. Pastebima, kad didžiausią problemą dirbant lanksčia darbo vieta kartos mato bendravimo poreikio patenkinimo ir socialinės atskirties jausmo problemas. X karta vertinama lanksčių darbo vietą labiausiai pritarė, kad darbas iš namų padeda sumažinti išlaidas, Y karta, kad jie turi pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų reikalingų darbui nuotoliu, Z karta, kad organizacijos, užtikrindamos galimybę darbuotojams dirbti lanksčios darbo vietos sąlygomis didina savo konkurencinį pranašumą. Galima daryti prielaidą, kad kuo jaunesnė karta, tuo nuolatinis darbas nuotoliu yra priimtinesnis, o jo trūkumai pastebimi rečiau.*

#### **4.2.2. X, Y ir Z kartų lankstaus darbo laiko vertinimas**

Galime drąsiai teigti, kad X, Y ir Z kartų požiūris į lankstų darbo laiką yra teigiamas (žr. 15 pav.). Net 91 proc. respondentų atsakė, kad jie turi pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų dirbti lanksčiu darbo laiku, 88 proc. teigia norintys dirbti lanksčiu darbo grafiku, kai gali pasirinkti darbo dienos pradžią ir pabaigą, pertraukų laiką ir trukmę, darbo dienų per savaitę kiekį ir kt. Taip pat respondentai mano, kad darbas lanksčiu darbo laiku padeda pasiekti asmeninio gyvenimo ir darbo balansą (82 proc.). Pastebimas pritarimas ir kalbant apie organizacinę naudą – skirtingos kartos sutinka, kad organizacijos užtikrindamos lankstaus darbo laiko sąlygas didina savo konkurencinį pranašumą (81 proc.), gali išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumo problemą (82 proc.), o vadovai suteikiantys galimybę dirbti lanksčiu darbo laiku labiau pasitiki savo darbuotojais (75 proc.) (žr. 4 priedą).



14 pav. Skirtingų kartų (X, Y, Z) lankstaus darbo laiko privalumų vertinimas (proc.)

**X karta.** Analizuojant X kartos atstovų požiūrį į pateiktus lankstaus darbo laiko privalumus, išryškėja 5 teiginiai, kurių raiška buvo didžiausia (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. X kartos atstovų lankstaus darbo laiko privalumų vertinimas

Eil. Nr.	Teiginys	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
1.	Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų dirbti lanksčiu darbo laiku (pvz.: esate atsakingas, turite darbo laiko planavimo įgūdžius, gebate planuoti ir prioretizuoti darbus ir kt.).	84,6	15,4	0
2.	Jūsų požiūriu, darbas lanksčiu darbo laiku padeda pasiekti asmeninio gyvenimo ir darbo balansą (pvz.: priderinant darbo laiką prie asmeninių arba šeimos poreikių, hobijų, gyvenimo būdo ir kt.).	84,6	10,8	4,6
3.	Jums patinka / patiktų dirbti lanksčiu darbo grafiku (pvz.: kai galite pasirinkti darbo dienos pradžią ir pabaigą, pertraukų laiką ir trukmę, darbo dienų per savaitę kiekį ir kt.).	83,1	12,3	4,6
4.	Manote, kad lankstaus darbo laiko sąlygos šiais laikais nebėra privilegija ar išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje.	76,9	18,5	4,6
5.	Manote, kad lankstaus darbo laiko sąlygos gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumo problemą (pvz.: pritraukiant tėvus, kurie turi prisitaikyti prie vaikų ugdymo ar neformaliosios veiklos grafiko ir kt.).	73,8	20	6,2

Net 85 proc. X kartos respondentų mano, kad jie turi pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų dirbti lanksčiu darbo laiku. Nei vienas iš 64 anketas užpildžiusių asmenų neatsakė manantys, kad šių gebėjimų neturi (0 proc.). Tai, kad respondentai jaučiasi užtikrintai dėl savo gebėjimų, galima susieti su jų noru dirbti lanksčiu darbo grafiku (83 proc.). X karta taip pat mano, kad darbas lanksčiu darbo laiku padeda pasiekti asmeninio gyvenimo ir darbo balansą (85 proc.) ir kad lankstaus darbo laiko sąlygos šiais laikais nebėra privilegija ar išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje (77 proc.). X karta vertindama lankstų darbo laiką įžvelgia ne tik asmeninę, bet ir organizacinę naudą – 74 proc. sutinka, kad lankstaus darbo laiko sąlygos gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumo problemą.

Vertinant X kartos atstovų požiūrį į pateiktus lankstaus darbo laiko trūkumus, pastebimos abejonės – net 3 teiginiai surinko didžiausią procentą atsakymų „abejoju“ (žr. 11 lentelę) ir nėra nei vieno teiginio, kuriam būtų užtikrintai ir didele persvara pritariama (žr. 5 priedą).

**11 lentelė.** X kartos atstovų lankstaus darbo laiko trūkumų vertinimas

Eil. Nr.	Teiginys	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
1.	Jūsų požiūriu, lankstus darbo laikas yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą (pvz.: mažiau tiesioginio bendravimo su kolegomis dirbančiais kitu laiku, noras per kuo trumpesnę laiką atlikti užduotis neskiriant laiko išitraukimui į organizacijos tradicijas ir kt.).	43,1	44,6	12,3
2.	Manote, kad lankstus darbo laikas sąlygoja darbuotojų perdegimą (pvz.: dirbant ilgesnes darbo valandas, ribos taip darbo laiko ir asmeninio laiko sumažėjimas ir kt.).	26,2	44,6	29,2
3.	Galvojate, kad darbas lanksčiu darbo laiku lemia prastesnius organizacijos darbo rezultatus (pvz.: sunkesnė darbuotojų integracija, žemesnis produktyvumo lygis, vėluojančios užduotys ir kt.).	21,5	44,6	33,8

Trys neigiami teiginiai surinko tokį pat procentą – 45 proc., kur respondentai pasirinko atsakymą „abejoju“: teiginiuose, kad lankstus darbo laikas yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą, kad lankstus darbo laikas sąlygoja darbuotojų perdegimą ir kad darbas lanksčiu darbo laiku lemia prastesnius organizacijos darbo rezultatus. Tai, kad nėra užtikrintai pritariama neigiamiems lankstaus darbo laiko teiginiams, tik sustiprina teigiamą X kartos lankstaus darbo laiko vertinimą.

**Y karta.** Analizuojant Y kartos atstovų požiūrį į pateiktus lankstaus darbo laiko privalumus, išryškėja 6 teiginiai, kurių raiška buvo didžiausia (žr. 12 lentelę). Y karta išskirtinai užtikrintai gerai vertina savo turimas žinias, įgūdžius ir gebėjimus dirbti lanksčiu darbo laiku (94 proc.), todėl nieko keisto, kad jie ne tik gebėtų, bet ir norėtų dirbti lanksčiai (89 proc.). Net 78 proc. respondentų mano, kad darbo laikas yra vienas iš svarbiausių aspektų, turinčių įtaką gyvenimo kokybei, o lankstus darbo laikas padeda pasiekti asmeninio gyvenimo ir darbo balansą (79 proc.). Taip pat didžioji dauguma Y kartos respondentų (84 proc.) sutinka, kad lankstaus darbo laiko sąlygos gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumo problemą, o organizacijos užtikrinamos lankstaus darbo laiko sąlygos didina savo konkurencinį pranašumą (84 proc.).

**12 lentelė.** Y kartos atstovų lankstaus darbo laiko privalumų vertinimas

Eil. Nr.	Teiginys	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
1.	Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų dirbti lanksčiu darbo laiku (pvz.: esate atsakingas, turite darbo laiko planavimo įgūdžius, gebate planuoti ir prioretizuoti darbus ir kt.).	94	4,9	1,1
2.	Jums patinka / patiktų dirbti lanksčiu darbo grafiku (pvz.: kai galite pasirinkti darbo dienos pradžią ir pabaigą, pertraukų laiką ir trukmę, darbo dienų per savaitę kiekį ir kt.).	89,1	7,1	3,8
3.	Manote, kad lankstaus darbo laiko sąlygos gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumo problemą (pvz.: pritraukiant tėvus, kurie turi prisitaikyti prie vaikų ugdymo ar neformaliosios veiklos grafiko ir kt.).	84,2	11,5	4,4
4.	Galvojate, kad organizacijos užtikrinamos lankstaus darbo laiko sąlygos didina savo konkurencinį pranašumą.	84,2	12,6	3,3

5.	Jūsų požiūriu, darbas lanksčiu darbo laiku padeda pasiekti asmeninio gyvenimo ir darbo balansą (pvz.: priderinant darbo laiką prie asmeninių arba šeimos poreikių, hobijų, gyvenimo būdo ir kt.).	79,2	16,9	3,8
6.	Pritariate, kad darbo laikas yra vienas iš svarbiausių aspektų, turinčių įtaką gyvenimo kokybei (pvz.: dvasinei, socialinei, fizinei žmogaus gerovei ir kt.).	78,1	16,4	5,5

Vertinant lankstaus darbo laiko trūkumus, respondentų nuomonės išsiskiria – nėra nei vieno teiginio, kuriam pritartų, abejotų ar nepritartų daugiau nei puse atsakiusiųjų. Kaip labiausiai atspindinčius Y kartos nuomonę galima išskirti tris teiginius – du kuriems daugiausiai pritariama ir vieną, kuriuo labiausiai abejojama (žr. 13 lentelę).

**13 lentelė.** Y kartos atstovų lankstaus darbo laiko trūkumų vertinimas

Eil. Nr.	Teiginys	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
1.	Jūsų požiūriu, lankstus darbo laikas yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą (pvz.: mažiau tiesioginio bendravimo su kolegomis dirbančiais kitu laiku, noras per kuo trumpesnę laiką atlikti užduotis neskiriant laiko įsitraukimui į organizacijos tradicijas ir kt.).	48,6	32,8	18,6
2.	Pritariate, kad dirbant lanksčiu darbo laiku sunkiau koordinuoti darbus ir užduotis (pvz.: užduočių arba darbų atlikimo procesą, terminus, kai darbuotojai dirba skirtingu darbo laiku ir kt.).	45,4	31,7	23
3.	Jūsų požiūriu, darbas lanksčiu darbo laiku gali lemti prastesnius darbuotojų asmeninius rezultatus (pvz.: turėdami didesnę laisvę gali negebėti tinkamai susiplanuoti savo darbo laiko ar kt.).	37,2	31,1	31,7

49 proc. atsakiusiųjų sutinka, kad lankstus darbo laikas yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą ir kad dirbant lanksčiu darbo laiku sunkiau koordinuoti darbus ir užduotis (45 proc.). Y karta labiausiai abejoja ar darbas lanksčiu darbo laiku gali lemti prastesnius darbuotojų asmeninius rezultatus, šiam teiginiui pritarė 37 proc., abejoja 31 proc. ir nesutinka 32 proc. respondentų.

**Z karta.** Analizuojant Z kartos atstovų požiūrį į pateiktus lankstaus darbo laiko privalumus, išryškėja 8 teiginiai, kurių raiška buvo didžiausia (žr. 14 lentelę).

**14 lentelė.** Z kartos atstovų lankstaus darbo laiko privalumų vertinimas

Eil. Nr.	Teiginys	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
1.	Jums patinka / patiktų dirbti lanksčiu darbo grafiku (pvz.: kai galite pasirinkti darbo dienos pradžią ir pabaigą, pertraukų laiką ir trukmę, darbo dienų per savaitę kiekį ir kt.).	91,3	6,5	2,2
2.	Galvojate, kad organizacijos užtikrinamos lankstaus darbo laiko sąlygas didina savo konkurencinį pranašumą.	89,1	10,9	0
3.	Manote, kad lankstaus darbo laiko sąlygos gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumo problemą (pvz.: pritraukiant tėvus, kurie turi prisitaikyti prie vaikų ugdymo ar neformaliosios veiklos grafiko ir kt.).	87	13	0
4.	Jūsų požiūriu, darbas lanksčiu darbo laiku padeda pasiekti asmeninio gyvenimo ir darbo balansą (pvz.: priderinant darbo laiką prie asmeninių arba šeimos poreikių, hobijų, gyvenimo būdo ir kt.).	87	13	0
5.	Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų dirbti lanksčiu darbo laiku (pvz.: esate atsakingas, turite darbo laiko planavimo įgūdžius, gebate planuoti ir prioretizuoti darbus ir kt.).	87	13	0

6.	Pritariate, kad darbo laikas yra vienas iš svarbiausių aspektų, turinčių įtaką gyvenimo kokybei (pvz.: dvasinei, socialinei, fizinei žmogaus gerovei ir kt.).	84,8	13	2,2
7.	Galvojate, kad vadovai suteikiantys galimybę dirbti lanksčiu darbo laiku labiau pasitiki savo darbuotojais (pvz.: jų galimybėmis priimti sprendimus, gebėjimu planuoti darbo laiką ir kt.).	80,4	19,6	0
8.	Pritariate teiginiui, kad lankstus darbo laikas turi teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai (pvz.: jaučiatės įkvėpti veikti daugiau, noriai atliekate su darbu susijusias užduotis ar kt.).	76,1	21,7	2,2

91 proc. Z kartos respondentų atsakė, kad jiems patiktų dirbti lanksčiu darbo grafiku. Net 87 proc. mano, kad turi pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų reikalingų šiai lankstaus darbo formai. Lankstaus darbo svarbą Z kartai atspindi pritarimas teiginiams, kad darbo laikas yra vienas iš svarbiausių aspektų, turinčių įtaką gyvenimo kokybei (85 proc.) ir kad darbas lanksčiu darbo laiku padeda pasiekti asmeninio gyvenimo ir darbo balansą (87 proc.). Net 76 proc. atsakė, kad dirbdami lanksčiu darbo laiku jie jaučiasi labiau motyvuoti. Taip pat Z karta pastebi ir lankstaus darbo laiko naudą organizacijoms – 89 proc. galvoja, kad organizacijos užtikrinamos lankstaus darbo laiko sąlygos didina savo konkurencinį pranašumą, 87 proc. pritaria, kad lankstaus darbo laiko sąlygos gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumo problemą ir 80 proc. sutinka, kad vadovai suteikiantys galimybę dirbti lanksčiu darbo laiku labiau pasitiki savo darbuotojais. Iš visų 46 Z kartos respondentų, vertinant lankstaus darbo laiko nuostatas, patirtis ir privalumus, net 6 teiginiai nesulaukė nei vieno „nesutinku“ – surinko 0 proc.

Vertindami lankstaus darbo laiko trūkumus, Z kartos atstovai nebuvo labai kategoriški. Galima išskirti tris teiginius – du kuriems labiausiai pritariama ir vieną, kuriuo labiausiai abejojama (žr. 15 lentelę).

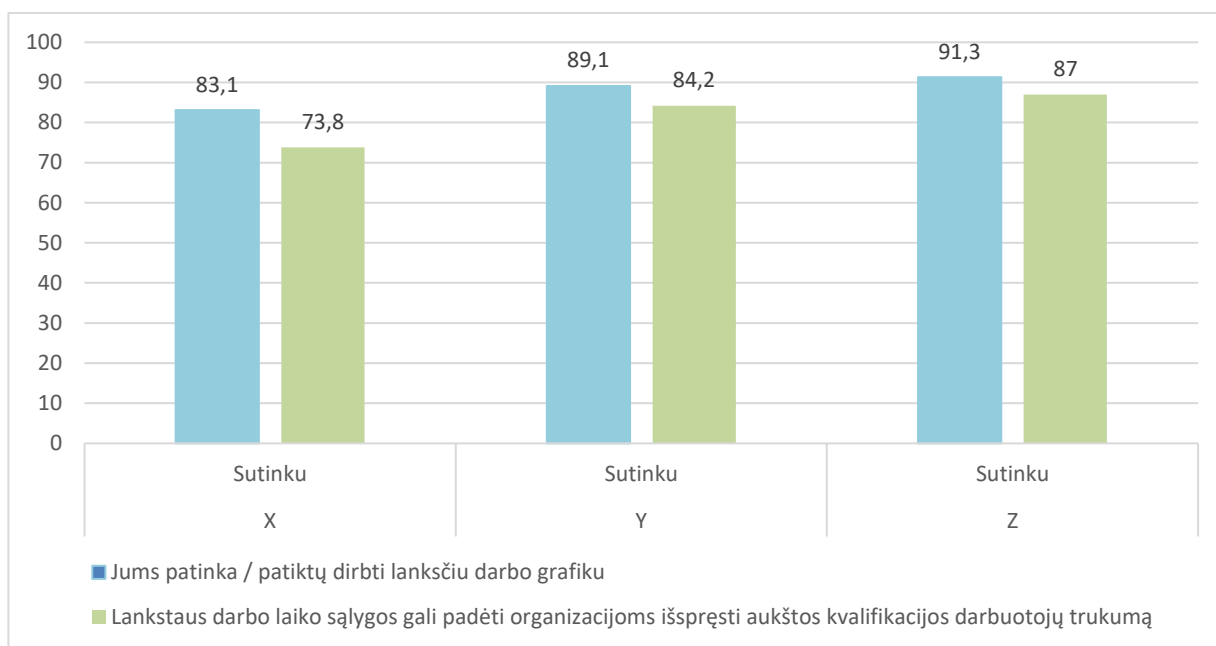
**15 lentelė.** Z kartos atstovų lankstaus darbo laiko trūkumų vertinimas

Eil. Nr.	Teiginys	Sutinku, proc.	Abejoju, proc.	Nesutinku, proc.
1.	Jūsų požiūriu, lankstus darbo laikas yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą (pvz.: mažiau tiesioginio bendravimo su kolegomis dirbančiais kitu laiku, noras per kuo trumpesnę laiką atlikti užduotis neskiriant laiko ištraukimui į organizacijos tradicijas ir kt.).	58,7	32,6	8,7
2.	Pritariate, kad dirbant lanksčiu darbo laiku sunkiau koordinuoti darbus ir užduotis (pvz.: užduočių arba darbų atlikimo procesą, terminus, kai darbuotojai dirba skirtingu darbo laiku ir kt.).	43,5	28,3	28,3
3.	Manote, kad lankstus darbo laikas sąlygoja darbuotojų perdegimą (pvz.: dirbant ilgesnes darbo valandas, ribos taip darbo laiko ir asmeninio laiko sumažėjimas ir kt.).	23,9	45,7	30,4

Labiausiai (59 proc.) pritariama, kad lankstus darbo laikas yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą ir kad dirbant lanksčiu darbo laiku sunkiau koordinuoti darbus ir užduotis (44 proc.). Daugiausiai abejonių (46 proc.) Z kartai sukėlė teiginys, kad lankstus darbo laikas sąlygoja darbuotojų perdegimą.

**X, Y ir Z kartų lankstaus darbo laiko vertinimo palyginimas.** Galima teigti, kad visos kartos lankstų darbo laiką vertina užtikrintai teigiamai – norėtų turėti galimybę dirbti lanksčiu darbo grafiku, pasirinkti darbo dienos pradžią ir pabaigą, pertraukų trukmę ir laiką, darbo dienų per savaitę skaičių ir kt. Svarbu pastebėti, kad kuo karta jaunesnė, tuo pritarimas šiam teiginiui stipresnis. Šis reiškinys pastebimas ir kitame teiginyje – kad lankstaus darbo laiko sąlygos gali padėti organizacijoms išspręsti

aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumą. Teiginiui taip pat pritaria visos kartos, o kuo karta jaunesnė, tuo „sutinku“ pasirinko dažniau (žr. 16 pav.)



**15 pav.** X, Y ir Z kartų lankstaus darbo grafiko ir lankstaus darbo laiko sąlygų vertinimas (proc.)

*Apibendrinant galima teigti, kad visos kartos (X, Y ir Z) lankstų darbo laiką vertina teigiamai, norėtų turėti galimybę dirbti lanksčiu darbo grafiku ir išvelgia mažai (arba abejoja) dėl šios lankstaus darbo formos trūkumų. X ir Y kartų atstovai labiausiai pabrėžia, kad jie turi pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų dirbti lanksčiu darbo laiku, o Z karta mano, kad jiems patinka / patiktų dirbti lanksčiu darbo grafiku, kai gali pasirinkti darbo dienos pradžią ir pabaigą, pertraukų laiką ir trukmę, darbo dienu per savaitę kiekį ir kt. Vertinant neigiamus lankstaus darbo laiko aspektus visos kartos pritaria, kad lankstus darbo laikas yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą. Pastebima, kad kuo karta jaunesnė, tuo labiau jai priimtina galimybė dirbti lanksčiu darbo grafiku ir pastebima nuostata, kad lankstaus darbo laiko sąlygos gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumą.*



## Išvados

Atlikus mokslinių šaltinių analizę bei apibendrinus atlikto tyrimo rezultatus daromos išvados:

1. Lankstaus darbo svarbai ir besikeičiantiems darbuotojų poreikiams įtakos turėjo Covid-19 pandemija, politiniai sprendimai, kintantis darbo pobūdis ir sparčiai besivystančios technologijos. Susisteminti mokslininkų požiūriai į lankstų darbą padėjo išryškinti tris aspektus pagrindžiančius lankstaus darbo sampratą:
  - lankstus darbas – darbo organizavimo metodas / forma / būdas / modelis;
  - lankstus darbas – tai galimybė priimti sprendimą kada, kur ir kaip organizuoti darbą;
  - lankstus darbas – organizacijos darbo politikos ir praktikos dalis.
2. Dažniausiai moksliniame kontekste yra nagrinėjamos dvi lankstaus darbo laiko formos: lankstus darbo laikas ir lanksti darbo vieta. Lanksti darbo vieta – tai viena didžiausių pastarųjų metų darbo ekonomikos transformacijų, kuri mokslininkų darbuose vadinama kaip lankstaus darbo forma, užtikrinanti galimybę su darbu susijusias užduotis atlikti darbuotojo pageidaujamoje, jam priimtinoje vietoje. Lankstus darbo laikas yra kompleksiškesnė, labiau valstybinių institucijų reguliuojama lankstaus darbo forma, užtikrinanti darbuotojams galimybę su darbu susijusias užduotis atlikti jiems priimtinu metu. Susisteminus lankstaus darbo privalumus ir trūkumus išryškėjo, jog lankstaus darbo formos turi bene dvigubai daugiau teigiamų nei neigiamų savybių.
3. Priklausymas kartai yra viena iš pagrindinių sociodemografinių charakteristikų darančių įtaką ir paaiškinančių darbuotojų vertybių kaitą. Vienas populiariausių visuomenės skirstymo būdų – pagal X, Y ir Z kartas, kai žmonių grupės skirstomos pagal laikmetį, kuriuo gimė. Unikali to laikotarpio politinė, socialinė ir ekonominė aplinka, kurioje žmonės augo ir formavosi, lemia esminius žmonių požiūrius, vertybes bei prioritetus. X kartai priklausantys asmenys yra atsakingi, turintys išugdytą pagarbos jausmą, nevengia sunkaus darbo ir atsakomybės, siekia laisvės ir lankstumo, yra individualistai, konkretūs, nemėgstantys įsipareigoti vienai darbo vietai, labai vertinantys finansinę gerovę, nebijantys rizikuoti, vertinantys šeimą ir siekiantys darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, nemėgstantys monotonijos ir siekiantys pokyčių, linkę mokytis ir tobulėti ir yra universalūs. Y karta pasižymi ambicingumu, negebėjimu priimti kritikos, gebėjimu puikiai valdyti technologijas ir informaciją, imlumą, noru kontroliuoti, monotonijos vengimu. Taip pat Y karta dažnu atveju nelaiko vadovo autoritetu, yra linkę į individualistiškumą, orientuoti į šeimą bei siekiantys pripažinimo ir įvertinimo. Z kartos charakteristikos pasižymi išskirtinai gausiu trūkumų akcentavimu – analitinio mąstymo, atsakomybės jausmo, kritiško savęs vertinimo stoka, neatidumu ir vartotojiškumu. Tačiau Z kartos atstovai yra neabejotinai stipriausi technologijų valdyje, geba apdoroti didelius informacijos srautus, dirbti kelis darbus vienu metu, lengvai adaptuojasi, siekia išskirtinumo ir unikalumo, yra tolerantiški. Taip pat Z kartos atstovams yra labai svarbu būti įvertintiems, o lankstumas darbe jiems yra privaloma sąlyga.
4. Atlikus skirtingų kartų darbuotojų lankstaus darbo formų vertinimo atliktų tyrimų analizę galima teigti, kad nors lankstus darbas tiesiogiai lemia X kartos motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, visgi šios kartos atstovai susiduria su sunkumais savarankiškai organizuojant darbus, darbo rutinos iššūkiu, pasigenda tiesioginio bendravimo ir bendradarbiavimo su kolegomis. Y karta iš kitų išsiskiria ryškiausiu darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros siekiu. Šios kartos darbuotojai nepasigenda tiesioginio kontakto su kolegomis, pasižymi geresniais laiko planavimo įgūdžiais, dirbdami lanksčiai jaučiasi užtikrintai bei geba atskirti darbui ir asmeniniam gyvenimui skirtą laiką. Z kartos atstovai, kaip naujai į darbo rinką įsiliejęntys

darbuotojai, susiduria su dažiausiais sunkumais – jiems sudėtinga įsilieti į kolektyvą, mokytis pasitelkiant kolegų pagalbą, o nuotolinis darbas jiems asocijuojasi su sunkumu komunikuoti ir susikoncentruoti. Tačiau net susidurdami su šiais sunkumais Z kartos atstovai esant galimybei rinkęsi dalinai ar pilnai dirbti lankstaus darbo sąlygomis.

5. Atlikto kiekybinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad X, Y ir Z kartos vienareikšmiškai lanksčią darbo vietą vertina teigiamai. Visų kartų atstovai norėtų turėti mišrią darbo vietą, tačiau nenorėtų nuolat dirbti nuotoliniu būdu. Didžiausią problemą dirbant lanksčios darbo vietos metodu skirtingos kartos įvardija patenkinti bendravimo poreikį ir socialinės atskirties jausmą. X karta vertindama lanksčią darbo vietą vieningai pritaria, kad darbas iš namų padeda sumažinti išlaidas, Y karta, kad jie turi pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų reikalingų darbui nuotoliu, Z karta, kad organizacijos, užtikrindamos galimybę darbuotojams dirbti lanksčios darbo vietos sąlygomis atliepia darbuotojų poreikius ir didina savo konkurencinį pranašumą. Pastebėtina tai, kad kuo jaunesnė karta, tuo darbas nuotoliu jai yra priimtinesnis, o jo trūkumai pastebimi rečiau. Taip pat X, Y ir Z kartos teigiamai vertina ir lankstų darbo laiką, norėtų turėti galimybę dirbti lanksčiu darbo grafiku ir išvelgia mažai šios lankstaus darbo formos trūkumų. X karta lankstaus darbo laiko vertinime pabrėžia perdegimo riziką, Y karta abejoja dėl savo laiko planavimo ir valdymo įgūdžių, o Z karta dėl sklandaus darbų ir užduočių koordinavimo. Kaip ryškiausią neigiamą lankstaus darbo laiko bruožą visos kartos pabrėžia iššūkį organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą. Kuo karta jaunesnė, tuo labiau jai priimtina dirbti lanksčiu darbo grafiku ir akivaizdus požiūris, kad lankstaus darbo laiko sąlygos gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumą.

## Rekomendacijos

Remiantis skirtingų kartų darbuotojų lankstaus darbo formų vertinimo tyrimo rezultatais teikiamos rekomendacijos organizacijoms, siekiančioms išspręsti darbuotojų trūkumo ar pritraukimo problemas ir įgyvendinti X, Y ir Z kartoms priimtinius žmogiškųjų išteklių valdymo bei darbų organizavimo metodus.

1. X, Y ir Z kartos darbuotojams sudaryti galimybę dirbti mišriu darbo metodu – suteikti galimybę tam tikrą dienų skaičių dirbti nuotoliu namuose ar kitoje jiems priimtinoje vietoje. Dirbant mišriu darbo metodu svarbu didelį dėmesį skirti darbuotojų bendravimo poreikio patenkinimui ir socialinės atskirties jausmui mažinti:

- per savaitę bent dieną visiems organizacijos darbuotojams dirbti organizacijos patalpose;
- rytais pusę valandos skirti neformaliai bendravimui prie kavos ir užkandžių;
- įtraukti kolektyvą į neformalią veiklą, pavyzdžiui, užregistruoti įmonės komandą kiekvieną savaitę į vykstantį protų mūšį ar kt.

2. Sudarant galimybę dirbti nuotoliu darbuotojams akcentuoti darbo nuotoliu naudą:

- X kartos darbuotojams pabrėžti patiriamų išlaidų sumažinimą (pvz., degalams, automobilio priežiūrai, aprangai ir kt.);
- Y kartos darbuotojams akcentuoti jų turimų žinių, įgūdžių ir gebėjimų panaudojimo galimybes;
- Z kartos darbuotojams akcentuoti jų asmeninių poreikių užtikrinimą.

3. Sudaryti galimybę X, Y ir Z kartos darbuotojams dirbti lanksčiu darbo grafiku – pagal organizacijos veiklos specifiką leidžiant darbuotojams priimti sprendimus dėl darbo laiko pradžios ir pabaigos laiko, pertraukų laiko ir trukmės, darbo dienų per savaitę skaičiaus ir kt. Dirbant lanksčiu darbo grafiku svarbu:

- didelį dėmesį skirti organizacinės kultūros palaikymui ir vystymui. Sukurti tradicijas, kurių metu visi darbuotojai tuo pačiu laiku susitikų organizacijos patalpose. Tai galėtų būti skirtinga proga kiekvieną mėnesį, pvz., lapkritį pyragų diena, gruodį kalėdinio megztuko diena, sausio 13 d. Lietuvos vėliavos diena ir kt.;
- sukurti procesus, padedančius lengviau koordinuoti darbų ir užduočių užbaigtumą, pvz., kiekvienam projektui sukurti atskirą MS Excel failą, kuriame žymimi darbai, jų atlikimo terminai, užbaigtumas ir kita informacija, prieinama darbuotojams bet kuriuo metu.

4. Suteikiant galimybę dirbti lanksčiu darbo grafiku:

- apsaugoti X kartos darbuotojus nuo perdegimo darbe. Akcentuoti, kad esant dideliame darbo krūviui, darbas lanksčiu darbo laiku nereiškia viršvalandinio darbo, kad būtina išlaikyti darbo ir poilsio režimą;
- mokymų pagalba tobulinti Y kartos darbuotojų laiko planavimo ir valdymo įgūdžius;
- skirti ypatingą dėmesį Z kartos darbų ir užduočių koordinavimui, organizuoti darbų atlikimo procesų mokymus, aiškiai nurodyti užduočių atlikimo terminus.

## Literatūros sąrašas

1. Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs (14723891)*, 22(3), 1–19. <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
2. Albrychiewicz-Słocińska, A. (2022). Remote work and Knowledge Exchange Strategies in the Opinions of Generation Z. *European Conference on Knowledge Management*, 23(1), 19–27. <https://doi.org/10.34190/eckm.23.1.622>
3. Albrychiewicz-Słocińska, A. (2023). Motivational aspects of remote working – a generation z perspective. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2023(166), 19–30. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.166.2>
4. Allen, T., Johnson, R., Kiburz, K., Shockley, K. (2013). *Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility*. Personnel Psychology. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.ktu.edu/doi/full/10.1111/peps.12012>
5. Alonderienė, R., Juknevičienė, L. (2017). Psichologinės sutarties veiksnių poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai: X ir Y kartų perspektyva. *Regional formation and development studies*, (3), 6-20.
6. Amari, Mousa, M., Chaouali, W., Ghali-Zinoubi, Z., & Aloui, N. (2022). Dr. Jekyll or Mr. Hyde? Unpacking the Effects of Flexitime and Flexiplace: a Study on MENA Region. *Public Organization Review*.
7. Ammons, S. K.; Markham, W. T. 2004. “Working at Home: Experiences of Skilled White-collar Workers”, *Sociological Spectrum* 24(2): 191–238.
8. Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Sudha, A. B., & Wei, P. (2022). A study of generational conflicts in the workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 7-15.
9. Azar, Khan, A., Van Eerde, W. (2018). Modelling linkages between flexible work arrangements' use and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 91, 134–143.
10. Aziz-Ur-Rehman, M., Siddiqui, D. A. (2019). *Relationship between Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction Mediated by Work-Life Balance: Evidence from Public Sector Universities Employees of Pakistan*. (p. 12).
11. Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294.
12. Bender KA, Theodossiou I. The Unintended Consequences of Flexicurity: The Health Consequences of Flexible Employment. *Review of Income and Wealth*. 2017;(00):1-23.
13. Blair-Loy, & Wharton, A. S. (2002). Employee's Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context. *Social Forces*, 80(3), 813–845.
14. Bond, J. T., & Galinsky, E. (2011). Workplace flexibility and low-wage employees. *New York, NY: Families and Work Institute*.
15. Bontrager, Clinton, M. S., & Tyner, L. (2021). Flexible Work Arrangements: A Human Resource Development Tool to Reduce Turnover. *Advances in Developing Human Resources*, 23(2), 124–141.
16. Bosch, G. (1999). Working time: Tendencies and emerging issues. *Int'l Lab. Rev.*, 138, p. 131.

17. Camp, Y. M., Bushardt, S. C. (2022). A millennial manager skills model for the new remote work environment. *Management Research Review*, 45(5), 635–648. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0076>
18. Campaner, Heywood, J. S., & Jirjahn, U. (2022). Flexible work organization and employer provided training: Evidence from German linked employer-employee data. *Kyklos (Basel)*, 75(1), 3–29.
19. Castells, M. (2005). Informacijos amžius: ekonomika, visuomenė ir kultūra. (1) Tinklaveikos visuomenės raida. *Vilnius: Poligrafija ir informatika*.
20. Castells, M. (2011). *The rise of the network society*. John Wiley & Sons. p. 656.
21. Çelik, S., & Gürcüoğlu, E. A. (2016). Generations and their relations in social processes. *Security Strategy and Political Studies*, 1(1), 117-127.
22. Chahine, A. (2021). Nuotolinio darbo organizavimo ypatumai. *Aukštojo mokslo vaidmuo visuomenėje*, 61.
23. Chester, E. (2002). *Employing generation why?: Understanding, managing, and motivating your new workforce*. Tucker House.
24. Chung, H., & Van der Horst, M. (2020). Flexible working and unpaid overtime in the UK: The role of gender, parental and occupational status. *Social Indicators Research*, 151(2), 495-520.
25. Chung, van der Lippe, T., Leerstoel Lippe, & Social Networks, S. I. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381.
26. Cross-Bystrom, A. (2010). What you need to know about Generation Z. *Imedia Connection*.
27. Čiarnienė, R., Vienažindienė, M. (2018). Flexible work arrangements from generation and gender perspectives: evidence from Lithuania. *Inžinerinė Ekonomika*, 29(1), 84–92. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.29.1.19247>
28. Dambrauskienė, G. (2002). *Lanksčių užimtumo formų taikymas Lietuvoje*.
29. D'Antonio, V. (2019). From Tupperware to Scentsy: The gendered culture of women and direct sales. *Sociology Compass*, 13(5), e12692–n/a.
30. Dautović, M., Galić, Z. (2016). Generational differences in psychological contract content and reactions to psychological contract breach in the transition context: a study of Croatian employees. *Primenjena Psihologija (Online)*, 9(4), 395. <https://doi.org/10.19090/pp.2016.4.395-412>.
31. Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
32. De Souza Smith, F. (2021). The Conflict Between Generations in the Workplace.
33. Den Dulk, L., Groeneveld, S., Ollier-Malaterre, A., & Valcour, M. (2013). *National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace work-life arrangements in europe*. *European Management Journal*, 31, 478-494.
34. Diskienė, D., Jaškevičiūtė, V. (2017). Y kartos požiūris į vyrų ir moterų vadovavimą organizacijose. *Information & Media*, 77, 90-105.
35. Doe, M. L., Fong, V., & Muselaire, Y. (2016). A change in engagement: The relationship between employee engagement and generational differences.
36. Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM advanced management journal*, 70(4), 4.
37. ES Parlamento ir Tarybos Direktyva Nr. 2003/88/EB, (2003). [žiūrėta 2023-04-15]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/lt/TXT/?uri=CELEX%3A32003L0088>

38. *Europos lyčių lygybės institutas* (2022) <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/thematic-focus/work-life-balance/flexible-working-arrangements>
39. *Europos parlamento ir tarybos direktyva*, 2019 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158&from=EN>
40. Europos profesinio mokymo plėtros centras, (2020). Skills supply and demand in Europe: medium-term forecast up to 2020. [žiūrėta 2023-09-25] Prieiga per internetą: <https://www.bizkaia.eus/ogasuna/europa/pdf/documentos/sken1005.pdf?hash=b6f37b33b3db59bb15527374b81b9d7b>
41. Falschlehner, G. (2014). Whats new for Gen Z? *Jugendliche lesen anders.[The Digital generation. Jugendliche read differently.]* Wiena: Verlag Carl Ueberreuter.
42. 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*, 92(6), 1524–1541
43. Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., Cox, B. D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 39.
44. Grigonienė, R. (2020). Technologijos ir darbuotojų apsauga: nuotolinio darbo iššūkiai.
45. Grincevičienė, N. (2020). Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, (21).
46. Groen, van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727–735.
47. Gruževskis, B. (2001). *Užimtumo pokyčiai. Lanksčių užimtumo formų taikymo galimybių įvertinimas*. Vilnius: Justitia.
48. Gruževskis, B., & Zabarauskaitė, R. (2014). *Darbas ne visą darbo laiką Lietuvoje ir kitose ES šalyse: kitimo tendencijos ir pagrindinės problemos*.
49. Gruževskis, B., Blažienė, I. (2005). *Lankstumas ir saugumas darbo rinkoje, Lietuvos patirtis*. Budapeštas: Tarptautinis darbo biuras.
50. Grzywacz, G. J., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., Pitt-Catsoupes, M. (2008) *Defining and conceptualizing workplace flexibility*. Prieiga per internetą: <https://www-tandfonline-com.ezproxy.ktu.edu/doi/full/10.1080/13668800802024678>
51. Guobaitė-Kirslienė, R. (2005). *Darbo laiko teisinio reguliavimo esmė ir dinamika*.
52. Guščinskienė, J., Kaminskaitė, A. (2019). Palankios studijų aplinkos poreikis: Z kartos atvejis. *Šiuolaikinės visuomenės ugdymo veiksniai*, 4, 95-108.
53. Hansen, R. (2015). 10 truths about generation Y workforce [žiūrėta 2022-12-11] Prieiga per internetą: [http://www.quintcareers.com/Gen-Y\\_workforce.html](http://www.quintcareers.com/Gen-Y_workforce.html).
54. Hart, K. A. (2006). Lab management. Generations in the workplace: finding common ground. *MLO: medical laboratory observer*, 38(10).
55. Hernaus, T., Pološki Vokic, N. (2014). Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641.
56. Hill, E. J., Ferris, M.; Martinson, V. (2003). Does it Matter Where You Work? A Comparison of How Three Work Venues (Traditional Office, Virtual Office and Home Office) Influence Aspects of Work And Personal/Family Life. *Journal of Vocational Behavior* 63(2): 220–241.
57. Hunter, P. (2019). Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO reports*, 20(1), e47435.

58. Investuok Lietuvoje, (2021). *Globali kova dėl talentų. Galimybė Lietuvos proveržiui*. [žiūrėta 2023-09-25] Prieiga per internetą: <https://investlithuania.com/wp-content/uploads/Globali-kova-del-talentu-2021.pdf>
59. Ivleva, Jelena (2019). *Lanksčių darbo sąlygų sudarymas Lietuvoje veikiančiose įmonėse ir organizacijose*. [žiūrėta 2023-09-25] Prieiga per internetą <[http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Metodines\\_rekomendacijos\\_lankscios%20darbo%20salygos.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Metodines_rekomendacijos_lankscios%20darbo%20salygos.pdf)>
60. Jarulaitis, M. (2008). Nestandartiniai darbo santykiai ir jų reguliavimas. *Jurisprudencija*, 110(8), 83-89.
61. Jasiukevičiūtė T., Kaliatkaitė J., (2013). Higienos instituto Profesinės sveikatos centras, Tyrimų ir technologijų vertinimo skyrius. Darbo ir poilsio laiko derinimas darbo vietose. Informacinė medžiaga. [žiūrėta 2023-04-15]. Prieiga per internetą: [https://www.hi.lt/uploads/pdf/padaliniai/PSC%20TTVS/Poilsio-darbo-laiko-derinimas\\_Leidiny.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/padaliniai/PSC%20TTVS/Poilsio-darbo-laiko-derinimas_Leidiny.pdf)
62. Joaquim F. de Barros, Melo, P., Santos S. Farias, C. (2021). Perception of work performance in home-office mode. *RISUS - Revista de Inovação e Sustentabilidade*, 12(3), 41–47. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2021v12i3p41-47>
63. Karsokienė, R., Dromantienė, L. (2021). Covid-19 pandemijos įtaka pasaulio ekonomikai turizmo industrijos kontekste. *Tiltai: socialiniai mokslai*, (1), 186-203.
64. Kelliher, C., Anderson D., (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations* 63(1):83-106.
65. Kim, Kim, Y., & Kim, D.-L. (2019). Negative work-family/family-work spillover and demand for flexible work arrangements: the moderating roles of parenthood and gender. *International Journal of Human Resource Management*, 30(3), 361–384.
66. Kocai, E. (2018) *Z kartos vertybinis portretas – vartotojiškos visuomenės atspindys?* [žiūrėta 2022-12-11]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2018~1549293090853/J.04~2018~1549293090853.pdf>
67. Kolnhofer-Derecskei, A., Reicher, R. Z., Szeghegyi, A. (2017). The X and Y generations' characteristics comparison. *Acta Polytechnica Hungarica*, 14(8), 107-125.
68. Kraniauskienė, S. (2002). Metodologiniai laiko problemos tyrimo ypatumai sociologijoje. *Tiltai*, (4), 41-48.
69. Krasauskas, R. (2022). Pandemijos poveikis Lietuvos darbo teisei. *Teisė ir COVID-19 pandemija/Mykolo Romerio universitetas; redaktoriai Lyra Jakulevičienė, Regina Valutytė, Dovilė Sagaitienė*. ISBN 9786094880278, 2022.
70. Kröll, & Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1505–1525.
71. Kultalahti, S., & Liisa Viitala, R. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead—Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569-582.
72. Kuodytė, V., Ivleva, V., & Pajarskienė, B. (2018). Lanksčių darbo sąlygų sąsajos su darbuotojų psichologiniu kapitalu: saviveiksmingumu, optimizmu, viltimi ir atsparumu. *Visuomenės sveikata*, 3(82), 51-59.
73. Lee, Probst, T. M., Bettac, E. L., Jenkins, M. R., & Bazzoli, A. (2023). The Use of Flexible Work Arrangements: Examining Experiences of Perceived Backlash Through the Lens of Diversity. *Group & Organization Management*.

74. Leslie, Manchester, C. F., Park, T.-Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: a source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407–1428.
75. Levickaitė (2010). Y, X, Z kartos: pasaulio be sienų idėjos formavimas naudojantis socialiniais tinklais (Lietuvos atvejis). *Creativity Studies*, 3(2), 170–183.
76. Levickaitė, R. (2010). Y, X, Z kartos: pasaulio be sienų idėjos formavimas naudojantis socialiniais tinklais (Lietuvos atvejis). *Creativity Studies*, 3(2), 170–183.
77. Lewis, S. (2003). *Flexible working arrangements: Implementations, outcomes, and management*. C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (V. 18, Ch. 1, pp. 1–28). West Sussex: Wiley.
78. LMT projekto ataskaita. 2021. Vilnius: LSMC. [žiūrėta 2023-11-11]. Prieiga per internetą: <https://www.lmt.lt/lt/doclib/kguicivrynk9p6jduhwzcsfq6f9up2j7>
79. Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., Schalk, R. (2012). Different or alike? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553–573. <https://doi.org/10.1108/09596111211226824>
80. Lukoševičienė, I., Sakytė-statnickė, G. (2021). Communication peculiarities of different generations of employees: case study. *Science & Processes of Education/Mokslas ir Edukaciniai Procesai*, (2).
81. Mačiulaitis, V. (2010). Terminuotosios darbo sutartys flexicurity aspektu. *Societal Studies*, 3(7), 293–310.
82. Mačiulaitis, V. (2013). *Darbo santykių nutraukimas darbdavio iniciatyva nesant darbuotojo kaltės lankstumo ir saugumo aspektu* (Doctoral dissertation, Mykolo Romerio universitetas).
83. ManpowerGroup, (2022) *Total Workforce Index Report*. [žiūrėta 2022-12-11]. Prieiga per internetą: <https://workforce-resources.manpowergroup.com/market-intelligence-reports/2022-total-workforce-index-report#main-content>
84. ManpowerGroup, (2022) *What Workers Want to Thrive*. [žiūrėta 2022-12-11]. Prieiga per internetą: <https://workforce-resources.manpowergroup.com/what-workers-want-to-thrive/infographic>
85. Masuda, Poelmans, S. A. Y., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Abarca, N., Brough, P., Ferreira, P., Fraile, G., Lu, L., Lu, C.-Q., Siu, O. L., O'Driscoll, M. P., Simoni, A. S., Shima, S., & Moreno-Velazquez, I. (2012). Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters. *Applied Psychology*, 61(1), 1–29.
86. Maxwell, Rankine, L., Bell, S., & MacVicar, A. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. *Employee Relations*, 29(2), 138–161. <https://doi.org/10.1108/01425450710719987>
87. Mažeikaitė, D., Gruževskis, B. (2018). Darbo vertybių vieta ir kaita skirtingų Lietuvos gyventojų kartų kontekste. *STEPP: socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, (17), 108–131.
88. McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. The ABC of XYZ.
89. McCrindle, W., & AC, C. (2010). McCrindle, M. Wolfinger, E. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generation*. Australia: University of New South Wales Press Ltd.
90. Messmer, M. (2005). Building employee job satisfaction. *Employment Relations Today*, summer, pp. 53–59.



91. Mikėnė, S. (2007). Darbo organizavimo modelio pokyčių tendencijos Lietuvoje ir Europos Sąjungoje.
92. Morkevičiūtė, M., & Endriulaitienė, A. (2021). Ryšys tarp asmenybinių veiksnių ir darboholizmo: nuotolinio darbo reikšmė COVID-19 pandemijos metu. *Psichologija*, 64.
93. Moskvina, J., & Skučienė, D. (2009). Saugumas lanksčioje darbo rinkoje. *Social Inquiry into Well-Being*, 8(2).
94. Nakrošienė, A., & Butkevičienė, E. (2016). Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams. *Filosofija. Sociologija*, 27(4), 364-372.
95. Ofreneo, R. E. (2010). *Labor law reforms in globalizing East Asia*. Manila Biennial Conference of the Asian Society of Labour Law, Quezon, the Philippines.
96. Oseland, N., Webber, C., & MacDonald, M. (2012). Flexible working benefits. *Occasional Paper*, 3(1).
97. Panevėžio miesto savivaldybė, (2021). *Panevėžio miesto strateginio plėtros 2021–2027 metų plano ir panevėžio miesto strateginio plėtros 2021–2027 metų plano gyvendinimo priežiūros tvarkos aprašas*. [žiūrėta 2022-12-11]. Prieiga per internetą: <https://www.panevezys2021-2027.lt/wp-content/uploads/2022/01/SPP-2021-2027-TS-2021-12-23-Nr.1-362.pdf> 2021
98. Panevėžio plėtros agentūra, (2018). *Panevėžio regiono pramonės 4.0 ekosistemos apžvalga*. [žiūrėta 2023-09-25] Prieiga per internetą: <https://www.panevezysnow.lt/uploads/Verslui/Panev%C4%97%C5%BEio%20regiono%20Pramon%C4%97s%204.0%20ekosistemos%20ap%C5%BEvalga.pdf>
99. Papalexandris, N., Kramar, R. (1997). *Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work*. *Employee Relations*, vol. 19, no. 6. Prieiga per internetą: <https://www-emerald-com.ezproxy.ktu.edu/insight/content/doi/10.1108/01425459710193126/full/html>
100. Park, J., & Gursoy, D. (2011). Generation effect on the relationship between work engagement, satisfaction, and turnover intention among US hotel employees.
101. Pavlova, O. (2018). Lankstaus darbo laiko taikymas organizacijoje ir jų poveikis darbuotojų elgsenos formavimui. *Konferencijos ekonomika. verslas. vadyba–2018 straipsnių rinkinys*, 210.
102. Pavlova, O. (2020). Relations between organizational culture and human resources management in a modern organization. *Information & Media*, 88, 105-119.
103. Pranauskienė, D., & Šikšnienė, A. (2016). LR Darbo Kodekso projekto nuostatų poveikis darbo rinkai: darbo laiko reglamentavimas. *Studies in Modern Society*, 7(1).
104. Raišienė, A. Rapuano, V., & Varkulevičiūtė, K. (2021). Sensitive men and hardy women: How do millennials, xennials and gen x manage to work from home? *Journal of Open Innovation*, 7(2), 1–17. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020106>.
- Richardson, & McKenna, S. (2014). Reordering Spatial and Social Relations: A Case Study of Professional and Managerial Flexworkers. *British Journal of Management*, 25(4), 724–736.
105. Rubin, R. S. (1979). Flexitime: Its Implementation in the Public Sector. *Public Administration Review*, 39(3), 277–282.
106. Rudzkiene, V., Černikovaitė, M. E. (2012). Socialinis teisingumas vertybiniu požiūriu. *Societal innovations for global growth [elektroninis išteklius]*, 1055-1069.
107. Salaff, J. W. 2002. “Where Home is the Office”, *European Journal of Cultural Studies* 8(4): 403–426.
108. Shirley Dex ir Andrew McCulloch, *Flexible Employment: the future of Britain’s jobs* (Houndsmills, England: Macmillan Press Ltd, 1997), 1-4

109. Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, (2), 1-20.
110. Stankevičienė, A., Gerikienė, V., & Jurgaitytė, N. (2016). Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste. *Information & Media*, 74, p. 7-24.
111. Stirpe, & Zárraga-Oberty, C. (2017). Are High-Performance Work Systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements. *European Management Journal*, 35(1), 128–136.
112. Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Perennial.
113. Sweeney, R. (2006). Millennial behaviors and demographics. *Newark: New Jersey Institute of Technology*, 12(3), 10.
114. Šakytė-Statnickė (2020). *Darbo aplinkos veiksnių poveikis skirtingų kartų darbuotojų įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsitraukimui*. Kauno technologijos universitetas.
115. Šerpytė, A. (2010). Knygos rinkodara ir socialinės medijos: kaip parduoti knygas" Y" kartai. *Knygotyra*, 55, 140-158.
116. Švedaitė, E., & Tamošiūnas, T. (2013). Lankstumo koncepcijos raiška sutarčių teorijoje. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, (12), 140-146.
117. Taibah, D., Ho, T. C. F. (2023). The Moderating Effect of Flexible Work Option on Structural Empowerment and Generation Z Contextual Performance. *Behavioral Sciences*, 13(3), 266. <https://doi.org/10.3390/bs13030266>
118. Targamadžė, V. (2014). Z karta: charakteristika ir ugdymo metodologinės linkmės įžvalga. *Tiltai*, (4), p. 95-104.
119. Targamadžė, V., Girdzijauskienė, S., Šimelionienė, A., Pečiuliauskienė, P., & Nauckūnaitė, Z. (2015). Naujoji (Z) karta–prarastoji ar dar neatrastoji. *Naujosios (Z) kartos vaiko mokymosi procesų esminių aspektų identifikavimas*.
120. Teng, L. S., Jayasingam, S., Zain, K. (2018). Debunking the Myth of Money as Motivator in a Multigenerational Workforce. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 26(1).
121. Tijūnėlienė, O., Virbalienė, A. (2006). Anketos, pedagoginių reiškinių verifikavimo priemonės, psichologiniai konstravimo pamatai. *Pedagogika*, 91-100.
122. Twenge, J. M., Foster, J. D. (2010). Birth cohort increases in narcissistic personality traits among American college students, 1982–2009. *Social Psychological and Personality Science*, 1(1), 99-106.
123. Vaičiulis, D. (2014). Nuotolinio darbo sutarties kaip lankstaus darbo organizavimo formos aspektai. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje: mokslo darbai*, (5), 183-188.
124. Vetlov, I., & Virbickas, E. (2006). Lietuvos darbo rinkos lankstumas. *Pinigų studijos*, (1), 5-22.
125. VšĮ Socializacijos ir darbinio mokymo centras, (2009). *Geroji ES šalių patirtis taikant lankstaus darbo sistemas*. [žiūrėta 2022-12-11]. Prieiga per internetą: [http://www.sidmc.org/project\\_020/wp-content/uploads/V\\_geroji\\_praktika\\_santrauka.pdf](http://www.sidmc.org/project_020/wp-content/uploads/V_geroji_praktika_santrauka.pdf)
126. Webb, J. (2004). Organizations, Self-identities and the New Economy. *Sociology*, 38 (4), p. 719–738.
127. Weideman, M., Hofmeyr, K. (2020), *The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study*.
128. Wilson, M.; Greenhill, A. 2005. Gender and Teleworking Identities in the Risk Society: A Research Agenda. *New Technology, Work and Employment* 19(3): 201–221.

129. Žičkienė, S., Kovierienė, A. (2008). *Lankstūs darbo organizavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Visuomenės sveikata Nr. 3 (82), p. 51-59. [žiūrėta 2022-12-11] Prieiga per internetą:  
<http://www.su.lt/filemanager/download/6319/Zickiene%20Kovieriene.pdf>

## Priedai

### 1 priedas. Lankstaus darbo samprata (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Samprata	Šaltinis, metai
Papalexandris, Kramar (1997)	Lankstus darbas – tai būdas organizuoti darbą, suteikiant lankstumo tam tikrose srityse: darbo laike, darbo vietoje, darbo turinyje ir užduotyse.	Papalexandris, Kramar (1997)
Dambrauskienė (2002)	Lankstus darbas – tai laisvo pasirinkimo galimybė susidedanti iš galimybės dirbti arba nedirbti; galimybės dirbti nevisą darbo dieną (part – time employment); lankstaus darbo laiko schemų (flexi – time schemes) arba vadinamųjų lanksčių darbo valandų (flexible working hours); suminės darbo valandų apskaitos (annualisation of working hours), savanoriško, savarankiško darbo, pagalbos (talkos) darbų ir kt.	Dambrauskienė (2002)
Blair-Loy, Wharton (2002)	Lankstus darbas – tai darbų organizavimo modelis, padedantis įmonėms didinti patrauklumą, talentų pritraukimą bei jų lojalumą.	Blair-Loy, Wharton (2002)
Lewis (2003)	Terminas lankstus darbo susitarimai, atspindintys organizacijų politikuose ir praktikoje, reiškia ne tik „kada“ darbuotojas dirba (t. y. lankstų darbo laiką), bet ir „kur“ (t. y. nuotolinį darbą) ir „kiek ilgai“ (t. y. ne visą darbo dieną) darbuotojas dirba.	Lewis (2003)
Webb (2004)	Lankstus darbas – tai darbų organizavimo metodas pasireiškiantis išskirtiniais bruožais daugelyje sričių: darbo sutartyse, gebėjimuose, vadybos ir informacinėse sistemose, verslo strategijose ir organizacijų struktūrose.	Webb (2004)
Messmer (2005)	Lankstus darbas – tai darbų organizavimo modelis leidžiantis darbuotojams geriau kontroliuoti laiką, padidinant galimybę suderinti darbą ir šeimyninį gyvenimą, mažinanis stresą, didinantis pasitenkinimą darbu ir kūrybiškumą.	Messmer (2005)
Maxwell, Rankine, Bell, MacVicar (2007)	Lankstus darbas gali būti bet kokia formali ar neformali politika ir praktika, kuri leidžia žmonėms priimti sprendimus, kada ir kur atlikti darbus.	Maxwell, Rankine, Bell, MacVicar (2007)
Gajendran, Harrison (2007)	Lankstus darbas gali būti apibrėžiamas kaip alternatyvus darbo susitarimas, pagal kurį darbuotojai bent dalinai gali keisti savo darbo grafiką, darbo užduotis atlikti naudodami elektronines priemones, organizacijoje ir už jos ribų.	Gajendran, Harrison (2007)
Grzywacz, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin,	Lankstumas darbe – tai galimybė darbuotojams priimti sprendimus kada, kur ir kiek laiko skirti su darbu susijusioms užduotims atlikti.	Grzywacz, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin,

Pitt-Catsouphe (2008)		Pitt-Catsouphe (2008)
Žičkienė, Kovierienė (2008)	Lankstus darbas – naujoviškų darbo organizavimo būdų įvairovė, naudojama darbuotojų ir darbdavių, siekiant patenkinti ir verslo poreikius ir darbuotojų poreikius.	Žičkienė, Kovierienė (2008)
Jarulaitis (2008)	Lankstus darbas – tai darbo santykių modelis, apimantis užimtumą ne visą darbo dieną, nuotolinį darbą, darbą namuose ir kt.	Jarulaitis (2008)
Moskvina, Skučienė (2009)	Tai galimybė derinti apmokamą darbą ir kitas socialines pareigas. Tai reiškia darbo ir gyvenimo balansą, darbo ir šeimos balansą, ankstyvą lankstų dalinį išėjimą į pensiją, lanksčias darbo valandas ir išėjimo priemones.	Moskvina, Skučienė (2009)
Ofreneo (2010)	Darbo lankstumas – tai netradicines darbo sąlygas, kurių dėka atsiranda galimybė lengvai sumažinti arba padidinti darbuotojų skaičių ar darbo užmokesčio lygį, padidinti mobilumą, lanksčiau panaudoti įgūdžius ir įdiegti.	Ofreneo (2010)
Masuda et. al. (2012)	Lankstus darbo susitarimas apibrėžiamas, kaip organizacijos politika ir programos, leidžiančios darbuotojams kontroliuoti, kada ir kur jie atlieka savo darbo užduotis. (Masuda et al., Citation 2012).	Masuda et. al. (2012)
Leslie, Park, Mehng (2012)	Lankstaus darbo praktikos yra sėkmingos karjeros kilimo modelio dalis.	Leslie, Park, Mehng (2012)
Allen, Johnson, Kiburz, Shockley (2013)	Lankstus darbas paprastai apibrėžiamas, kaip galimybė suteikianti laisvę lanksčiai pasirinkti, kur yra dirbama ir (arba) kada yra dirbama.	Allen, Johnson, Kiburz, Shockley (2013)
Švedaitė, Tamošiūnas (2013)	Darbo santykių lankstumas pasireiškia įstatymų nustatyta tvarka, kuri kontroliuoja ir riboja darbuotojų ir darbdavių darbo santykių lankstumą. Darbo santykių reguliavimas yra lankstesnis tuomet, kai darbo santykių valdymo ir kontrolės mechanizme yra mažiau apribojimų darbuotojų priėmimo ir atleidimo kontekste.	Švedaitė, Tamošiūnas (2013)
Den Dulk, Groeneveld, Ollier-Malaterre, Valcour (2013)	Lankstūs darbo susitarimai yra tokia praktika, kai galimas darbas namuose, dirbant neapibrėžtomis darbo valandomis, sumažinant ar viršijant sutartinį darbo valandų skaičių.	Den Dulk, Groeneveld, Ollier-Malaterre, Valcour (2013)
Gruževskis, Zabarauskaitė (2014)	Lankstus darbas – tai darbo organizavimo modelis, sudarantis galimybes darbuotojams geriau kontroliuoti laiką, derinti šeimos įsipareigojimus ir karjerą, mažinantis stresą darbe, didinantis pasitenkinimą darbu.	Gruževskis, Zabarauskaitė (2014)
Richardson, McKenna (2014)	Lankstus darbas, tai priemonės, kurias siūlo įmonės, siekdamas padėti darbuotojams suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą bei pagerinti įmonės veiklos produktyvumą.	Richardson, McKenna (2014)
Stirpe, Zárraga- Oberty (2017)	Lankstus darbo susitarimas yra tokia praktika, kaip darbas namuose arba darbas ne įprastomis darbo	Stirpe, Zárraga- Oberty (2017)

	valandomis, sumažinant ar viršijant sutartyje numatytas darbo valandas.	
Kuodytė, Ivleva, Pajaskienė (2018)	Lankščios darbo sąlygos apibrėžiamos kaip darbuotojų galimybės lanksčiai organizuoti savo darbą: daryti įtaką, kada, kur ir kaip atlikti su darbu susijusias užduotis. Kitaip šios sąlygos gali būti vadinamos lanksčiu darbo laiku, vieta ar autonomija darbe.	Kuodytė, Ivleva, Pajaskienė (2018)
Groen, Coers, Wtenweerde (2018)	Lankstūs darbo susitarimai, apibrėžti įmonių tvarkose ir politikose, įtakoja darbuotojų, turinčių tokias pat atsakomybes ir reikalavimus, darbo atlikimo skirtumus: skirtingas darbo valandų skaičius, darbuotojams priimtinas darbo laikas ir vieta.	Groen, Coers, Wtenweerde (2018)
Kröll, Nüesch (2019)	Lankstaus darbo įgyvendinimas susideda iš galimybės užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, šeimai palankios darbo praktikos įgyvendinimą, darbo ne visą dieną, lanksčių darbo valandų, sutrumpintos darbo savaitės ar darbo nuotoliu.	Kröll, Nüesch (2019)
Aziz-Ur-Rehman, Siddiqui (2019)	Lankstus darbas yra suvokiamas kaip darbo organizavimo būdas, atsižvelgiant į darbo laiką, darbo vietą ir darbo formas.	Aziz-Ur-Rehman, Siddiqui (2019)
Kim, Kim (2019)	Lankstūs darbo susitarimai suteikia įmonės darbuotojams galimybę pasirinkti, kada ir kur jie atlieka savo darbą ir taip padina darbo grafiko lankstumą bei prisideda prie darbo-šeimoms ir šeimoms-darbo suderinamumo.	Kim, Kim (2019)
Ivleva (2019)	Lankščios darbo sąlygos suprantamos kaip darbuotojams suteikta galimybė lanksčiai organizuoti savo darbą, t. y. daryti įtaką, kada, kur ir kaip atlikti su darbu susijusias užduotis. Lanksčiai organizuojamas darbas gali būti dvejopas: priderintas prie įmonės reikmių arba prie darbuotojo poreikių.	Ivleva (2019)
Weideman, Hofmeyr (2020)	Lankstaus darbo samprata suprantama kaip darbo formų įvairovė, kurių dėka darbuotojas turi didesnę darbo laiko kontrolę palyginus su standartinėmis formomis, be to, darbuotojas yra nevaržomas griežtai nustatytu darbo laiku ar darbo vieta.	Weideman, Hofmeyr (2020)
Grigonienė (2020)	Lankstumas gali būti suprantamas ir kaip atsakomybės už dirbančio žmogaus minimalią apsaugą persikirstymas darbdaviui ir pačiam darbuotojui.	Grigonienė (2020)
Pavlova (2020)	Lankstus darbas, susidedantis iš lanksčių darbo organizavimo formų, yra pagrindinis šiuolaikinės organizacijos elementas, kurio funkcija yra didinti organizacijos efektyvumą ir konkurencinį pranašumą, didinti darbuotojų įsitraukimo, įsipareigojimo ir gerovės lygiui.	Pavlova (2020)

Chung, Lippe (2020)	Lankstus darbas gali reikšti, kad <b>darbuotojas gali kontroliuoti</b> kada ir kur dirbti ir gali būti skirstomas į dvi kategorijas: pagal darbo vietą (angl. <i>flexplace</i> ) ir pagal darbo laiką (angl. <i>flexitime</i> ).	Chung, Lippe (2020)
Davidescu, Apostu, Paul, Casuneanu, (2020)	Lankstus darbas yra labai svarbus, skaitmeninės pažangos ir tobulėjančių technologijų įtakotas <b>darbo organizavimo metodas</b> , suteikiantis darbuotojams pusiausvyrą tarp jų profesinio ir asmeninio gyvenimo ir tiesiogiai įtakojančias pasitenkinimą darbu, aukštą našumą ir bendrą visos organizacijos tobulėjimą.	Davidescu, Apostu, Paul, Casuneanu, (2020)
Campaner, Heywood, Jirjahn (2022)	Lankstus darbas yra susijęs su padidėjusia darbuotojų, turinčių aukštesnę formalų išsilavinimą, paklausa.	Campaner, Heywood, Jirjahn (2022)

Požiūriai:

**1. Darbo organizavimo metodas / forma / būdas / modelis** būdas organizuoti darbą; tai darbų organizavimo modelis; darbų organizavimo metodas; darbų organizavimo modelis; darbo organizavimo būdų; tai darbo santykių modelis; darbo organizavimo modelis; darbo organizavimo būdas; kaip darbo formų įvairovė; susidedantis iš lankstaus darbo organizavimo formų; darbo organizavimo metodas.

**2. Galimybė priimti sprendimą kada, kur ir kaip organizuoti darbą** laisvo pasirinkimo galimybė; galimybė darbuotojams priimti sprendimus; galimybė derinti apmokamą darbą ir kitas socialines pareigas; galimybė suteikianti laisvę lanksčiai pasirinkti; kaip darbuotojų galimybės lanksčiai organizuoti savo darbą; galimybės užtikrinti; suteikia įmonės darbuotojams galimybę pasirinkti; darbuotojams suteikta galimybė; darbuotojas gali kontroliuoti.

**3. Organizacijos darbo politika ir praktika** politikuose ir praktikose; formali ar neformali politika ir praktika; darbo susitarimas; organizacijos politika ir programos; Lankstaus darbo praktikos; pasireiškia įstatymų nustatyta tvarka; yra tokia praktika; darbas, tai priemonės; yra tokia praktika; apibrėžti įmonių tvarkose ir politikose; darbo sąlygos.

## 2 priedas. Lankstaus darbo formų vertinimo tyrimo instrumentarijus (sudaryta autorės)

Tyrimo kriterijai	Indikatoriai	Teiginiai
<b>I diagnostinis blokas – lankstaus darbo formos</b>		
1. Lanksti darbo vieta	Nuostatos ir patirtys	<p>1. Pritariate nuostatai, kad tinkamai atlikti darbinės funkcijas, jums nėra būtina numatyta darbo vieta (pvz.: ofisas, organizacijos patalpos ir kt.).</p> <p>2. Jums patinka / patiktų turėti mišrią darbo vietą (pvz.: dalį laiko dirbti ir nuotoliu, ir organizacijos patalpose).</p> <p>3. Norėtumėte nuolat dirbti nuotoliniu būdu.</p> <p>4. Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų (pvz.: bendradarbiavimo, ištraukimo į komandos veiklas, užduočių atlikimo, atsakomybės, kompiuterinio raštingumo ir kt.) dirbti nuotoliniu būdu.</p> <p>5. Esate apsirūpinęs / aprūpintas visomis reikiamomis darbo priemonėmis (pvz.: kompiuteriu, darbo vieta ir stalu namuose) ir galite sklandžiai atlikti darbinės užduotis nebūdami ofise.</p> <p>6. Pritariate, kad galimybė dirbti nuotoliu padeda į darbo rinką integruotis pažeidžiamoms asmenų grupėms (pvz.: vienišiams tėvams, neįgaliems asmenims ir kt.).</p> <p>7. Esate įsitikinęs, kad lanksti darbo vieta yra aukštesnę kvalifikaciją turinčių bei didesnę darbo atlygį gaunančių žmonių privilegija.</p> <p>8. Galite teigti, kad lanksti darbo vieta šiais laikais nebėra privilegija ar išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje.</p> <p>9. Jūs manote, kad lankščios darbo vietos susitarimai nebūtinai turi būti formalūs (pvz.: oficialiai dokumentuoti).</p>
	Privalumai	<p>10. Jūsų nuomone, darbas nuotoliniu būdu sudaro galimybes daugiau laiko skirti asmeniniams poreikiams (pvz.: šeimai, laisvalaikiui, pomėgiams ir kt.).</p> <p>11. Pritariate, kad darbas iš namų padeda sumažinti išlaidas (pvz.: degalams, autobuso bilietams, automobilio priežiūrai, aprangai ar kt.).</p> <p>12. Galite teigti, kad dirbant nuotoliniu būdu turite daugiau laisvės (pvz.: mažesnė užduočių atlikimo kontrolė, daugiau individualios atsakomybės ir kt.).</p> <p>13. Jūsų požiūriu, dirbant nuotoliu didėja darbo produktyvumas (pvz.: per tą patį laiką atliekama daugiau užduočių ar kt.).</p> <p>14. Jūsų nuomone, dirbant nuotoliniu būdu didėja motyvacija darbui (pvz.: įkvėpimo jausmas, noriai atliekamos su darbu susijusios užduotys ir kt.).</p> <p>15. Manote, kad darbas nuotoliu veikia kaip apsauginis veiksnys nuo streso (pvz.: galimybė ramiai dirbti namų ar kitoje aplinkoje, susikaupti, mažesnis nebūtinės informacijos srautas ir kt.).</p> <p>16. Dirbant nuotoliu, jūsų nuomone, kyla mažesnė perdegimo darbe rizika (pvz.: dėl namų ar kitos savarankiškai pasirinktos aplinkos, dėl mažiau tiesioginių kolegų trikdžių ir kt.).</p> <p>17. Dirbant nuotoliu atsiranda galimybė savarankiškai spręsti kaip planuoti savo dienotvarkę (pvz.: kada daryti pertraukas, kiek laiko dirbti ir pan.).</p> <p>18. Galvojate, kad tiesioginio vadovo nebuvimas šalia dirbant nuotoliu veikia teigiamai (pvz.: tiesioginio kontakto nebuvimas, mažiau kontroliuojami užduočių atlikimo būdai, didesnė laisvė priimti sprendimus ir kt.).</p> <p>19. Jūsų nuomone, lanksti darbo vieta padeda lengviau realizuoti save (pvz.: atskleisti savo potencialą, gebėjimus, kilti karjeros laiptais kandidatuojant į darbo vietas organizacijose, įsikūrusiose kituose miestuose ir kt.).</p>



		<p>20. Galite teigti, kad lanksti darbo vieta gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimo iššūkius (pvz.: pritraukiant darbuotojus iš kitų miestų ar net šalių ir kt.).</p> <p>21. Galvojate, kad organizacijos, užtikrinamos galimybę darbuotojams dirbti lanksčios darbo vietos sąlygomis didina savo konkurencinį pranašumą.</p>
	Trūkumai	<p>22. Pastebite, kad dirbant nuotoliu sudėtingiau patenkinti bendravimo poreikį (pvz.: mažiau bendraujate su kolegomis, klientais, partneriais, rečiau dalinatės išpūdžiais, mintimis, idėjomis ar išgyvenimais ar kt.).</p> <p>23. Galite teigti, kad dirbant nuotoliu yra jaučiama didesnė socialinė atskirtis (pvz.: jaučiatės labiau nutolę nuo visuomenės įprasto gyvenimo ritmo, esate mažiau įsitraukę į visuomeninį gyvenimą, prarandate socialinius ryšius ir kt.).</p> <p>24. Pritariate, kad dirbant nuotoliu sunkiau koordinuoti darbus ir užduotis (pvz.: užduočių arba darbų atlikimo procesą, būdą, užbaigtumą ir kt.).</p> <p>25. Jūsų požiūriu, darbas nuotoliu lemia prastesnius darbuotojų asmeninius rezultatus (pvz.: turėdami mažesnę darbų atlikimo kontrolę, juos atlieka lėčiau ar kt.).</p> <p>26. Galvojate, kad darbas nuotoliu lemia prastesnius organizacijos darbo rezultatus (pvz.: žemesnis produktyvumo lygis, vėluojančios užduotys, darbuotojai mažiau įsitraukia ir prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo ir kt.).</p> <p>27. Jūsų požiūriu, lanksti darbo vieta yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą (pvz.: nedirbant vienoje patalpoje nesukuriamos organizacijos tradicijos, sunkiau perprasti vertybės ir kt.).</p>
2. Lankstus darbo laikas	Nuostatos ir patirtys	<p>1. Jums patinka / patiktų dirbti lanksčiu darbo grafiku (pvz.: kai galite pasirinkti darbo dienos pradžią ir pabaigą, pertraukų laiką ir trukmę, darbo dienų per savaitę kiekį ir kt.).</p> <p>2. Norėtumėte nuolat dirbti lanksčiu darbo laiku.</p> <p>3. Jūs norėtumėte priimti savarankiškai sprendimus dėl darbo dienos trukmės (pvz.: kiek valandų per dieną dirbti, koncentruotis į atliekamas užduotis, neakcentuojant joms atlikti skiriamą laiką ir kt.).</p> <p>4. Jums patiktų dirbti mažesnę darbo dienų skaičių, išlaikant tokį pat darbo valandų kiekį (pvz.: 4 darbo dienas, dirbant 10 val. kasdien ar kt.).</p> <p>5. Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų dirbti lanksčiu darbo laiku (pvz.: esate atsakingas, turite darbo laiko planavimo įgūdžius, gebate planuoti ir prioretizuoti darbus ir kt.).</p> <p>6. Pritariate, kad darbo laikas yra vienas iš svarbiausių aspektų, turinčių įtakos gyvenimo kokybei (pvz.: dvasinei, socialinei, fizinei žmogaus gerovei ir kt.).</p> <p>7. Jums yra / būtų priimtina turėti prie poreikių priderintą pertraukų skaičių (pvz.: ne iš anksto numatytą pertraukų kiekį ir laiką, turėti daugiau, bet trumpesnių pertraukų ar kt.).</p> <p>8. Manote, kad lankstaus darbo laiko sąlygos šiais laikais nebėra privilegija ar išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje.</p> <p>9. Jūsų nuomone, lankstus darbo laikas nebūtinai turi būti formalus (pvz.: oficialiai dokumentuotas) susitarimas.</p>
	Privalumai	<p>10. Jūsų nuomone, darbas lanksčiu darbo laiku skatina idėjų generavimą (pvz.: galimybė dirbti pasirinktu laiku, kai jaučiatės įkvėpti, noras surasti būdą, kaip darbus atlikti produktyviau ir kt.).</p> <p>11. Galvojate, kad vadovai suteikiantys galimybę dirbti lanksčiu darbo laiku labiau pasitiki savo darbuotojais (pvz.: jų</p>

		galimybėmis priimti sprendimus, gebėjimu planuoti darbo laiką ir kt.).
		12. Pritariate teiginiui, kad lankstus darbo laikas turi teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai (pvz.: jaučiatės įkvėpti veikti daugiau, noriai atliekate su darbu susijusias užduotis ar kt.).
		13. Jūsų požiūriu, darbas lanksčiu darbo laiku padeda pasiekti asmeninio gyvenimo ir darbo balansą (pvz.: priderinant darbo laiką prie asmeninių arba šeimos poreikių, hobijų, gyvenimo būdo ir kt.).
		14. Lankstus darbo laikas, Jūsų nuomone, lemia produktyvesnį darbą (pvz.: atlikti užduotis per trumpesnę darbo laiką ar kt.).
		15. Manote, kad lankstaus darbo laiko sąlygos gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumo problemą (pvz.: pritraukiant tėvus turinčius mažų vaikų, tampant patrauklesnėms aukštos kvalifikacijos darbuotojams kt.).
		16. Galvojate, kad organizacijos užtikrinamos lankstaus darbo laiko sąlygas didina savo konkurencinį pranašumą.
	Trūkumai	17. Jūsų požiūriu, lankstus darbo laikas yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą (pvz.: mažiau tiesioginio bendravimo su kolegomis dirbančiais kitu laiku, noras per kuo trumpesnę laiką atlikti užduotis neskiriant laiko įsitraukimui į organizacijos tradicijas ir kt.).
		18. Manote, kad lankstus darbo laikas sąlygoja darbuotojų perdegimą (pvz.: dirbant ilgesnes darbo valandas, ribos taip darbo laiko ir asmeninio laiko sumažėjimas ir kt.).
		19. Pritariate, kad dirbant lanksčiu darbo laiku sunkiau koordinuoti darbus ir užduotis (pvz.: užduočių arba darbų atlikimo procesą, terminus, kai darbuotojai dirba skirtingu darbo laiku ir kt.).
		20. Jūsų požiūriu, darbas lanksčiu darbo laiku gali lemti prastesnius darbuotojų asmeninius rezultatus (pvz.: turėdami didesnę laisvę gali negebėti tinkamai susiplanuoti savo darbo laiko ar kt.).
		21. Galvojate, kad darbas lanksčiu darbo laiku lemia prastesnius organizacijos darbo rezultatus (pvz.: sunkesnė darbuotojų integracija, žemesnis produktyvumo lygis, vėluojančios užduotys ir kt.).
<b>II diagnostinis blokas – sociodemografinės charakteristikos</b>		
1. Lytis		Vyras Moteris
2. Amžius		Iki 28 m. (Z karta) 29 m. – 46 m. (Y karta) 47 m. – 62 m. (X karta) 63 m. ir daugiau (kūdikų bumo karta)
3. Išsilavinimas		Pagrindinis Vidurinis Aukštesnysis Aukštasis neuniversitetinis Aukštasis universitetinis
4. Jūs esate sukūrę šeimą		Taip Ne

### 3 priedas. Klausimynas

#### Gerb. Respondente,

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė atlieka tyrimą magistrinio baigiamojo projekto tema „*Skirtingų kartų darbuotojų lankstaus darbo formų vertinimas*“, kurio tikslas atskleisti skirtingų kartų darbuotojų požiūrį į lankstaus darbo formas. Klausimynas yra anoniminis, o atsakymų rezultatai nebus viešai publikuojami.

Jūsų nuomonė nagrinėjama aspektais yra labai svarbi ir gali prisidėti prie Lietuvos darbuotojų darbo sąlygų gerinimo ateityje.

Dėkoju už skirtą laiką klausimyno pildymui ir linkiu sėkmės.

#### 1. Perskaitytą teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie lanksčią darbo vietą.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Pritariate nuostatai, kad tinkamai atlikti darbinės funkcijas, jums nėra būtina numatyta darbo vieta (pvz.: ofisas, organizacijos patalpos ir kt.).			
Jums patinka / patiktų turėti mišrią darbo vietą (pvz.: dalį laiko dirbti ir nuotoliu, ir organizacijos patalpose).			
Norėtumėte nuolat dirbti nuotoliniu būdu.			
Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų (pvz.: bendradarbiavimo, įsitraukimo į komandos veiklas, užduočių atlikimo, atsakomybės, kompiuterinio raštingumo ir kt.) dirbti nuotoliniu būdu.			
Esate apsirūpinęs / aprūpintas visomis reikiamomis darbo priemonėmis (pvz.: kompiuteriu, darbo vieta ir stalu namuose) ir galite sklandžiai atlikti darbinės užduotis nebūdami ofise.			
Pritariate, kad galimybė dirbti nuotoliu padeda į darbo rinką integruotis pažeidžiamoms asmenų grupėms (pvz.: vienišiams tėvams, neįgaliesiems ir kt.).			
Esate įsitikinęs, kad lanksti darbo vieta yra aukštesnę kvalifikaciją turinčių bei didesnę darbo atlygį gaunančių žmonių privilegija.			
Galite teigti, kad lanksti darbo vieta šiais laikais nebėra išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje.			
Jūs manote, kad lankstaus darbo susitarimai nebūtinai turi būti formalūs (pvz.: oficialiai dokumentuoti).			
Jūsų nuomone, darbas nuotoliniu būdu sudaro galimybes daugiau laiko skirti asmeniniams poreikiams (pvz.: šeimai, laisvalaikiui, pomėgiams ir kt.).			
Pritariate, kad darbas iš namų padeda sumažinti išlaidas (pvz.: degalams, autobuso bilietams, automobilio priežiūrai, aprangai ar kt.).			
Galite teigti, kad dirbant nuotoliniu būdu turite daugiau laisvės (pvz.: mažesnė užduočių atlikimo kontrolė, daugiau individualios atsakomybės ir kt.).			
Jūsų požiūriu, dirbant nuotoliu didėja darbo produktyvumas (pvz.: per tą patį laiką atliekama daugiau užduočių ar kt.).			
Jūsų nuomone, dirbant nuotoliniu būdu didėja motyvacija darbui (pvz.: įkvėpimo jausmas, noriai atliekamos su darbu susijusios užduotys ir kt.).			

Manote, kad darbas nuotoliu veikia kaip apsauginis veiksnys nuo streso (pvz.: galimybė ramiai dirbti namų ar kitoje aplinkoje, susikaupti, mažesnis nebūtinės informacijos srautas ir kt.).			
Dirbant nuotoliu, jūsų nuomone, kyla mažesnė perdegimo darbe rizika (pvz.: dėl namų ar kitos savarankiškai pasirinktos aplinkos, dėl mažiau tiesioginių kolegų trikdžių ir kt.).			
Dirbant nuotoliu atsiranda galimybė savarankiškai spręsti kaip planuoti savo dienvartę (pvz.: kada daryti pertraukas, kiek laiko dirbti ir pan.).			
Galvojate, kad tiesioginio vadovo nebuvimas šalia dirbant nuotoliu veikia teigiamai (pvz.: tiesioginio kontakto nebuvimas, mažiau kontroliuojami užduočių atlikimo būdai, didesnė laisvė priimti sprendimus ir kt.).			
Jūsų nuomone, lanksti darbo vieta padeda lengviau realizuoti save (pvz.: atskleisti savo potencialą, gebėjimus, kilti karjeros laiptais kandidatuojant į darbo vietas organizacijose, įsikūrusiose kituose miestuose ir kt.).			
Galite teigti, kad lanksti darbo vieta gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimo iššūkius (pvz.: pritraukiant darbuotojus iš kitų miestų ar net šalių ir kt.).			
Galvojate, kad organizacijos, užtikrinamos galimybę darbuotojams dirbti lanksčios darbo vietos sąlygomis didina savo konkurencinį pranašumą.			
Pastebite, kad dirbant nuotoliu sudėtingiau patenkinti bendravimo poreikį (pvz.: mažiau bendraujate su kolegomis, klientais, partneriais, rečiau dalinatės išpūdžiais, mintimis, idėjomis ar išgyvenimais ar kt.).			
Galite teigti, kad dirbant nuotoliu yra jaučiama didesnė socialinė atskirtis (pvz.: jaučiatės labiau nutolę nuo visuomenei įprasto gyvenimo ritmo, esate mažiau įsitraukę į visuomeninį gyvenimą, praradate socialinius ryšius ir kt.).			
Pritariate, kad dirbant nuotoliu sunkiau koordinuoti darbus ir užduotis (pvz.: užduočių arba darbų atlikimo procesą, būdą, užbaigtumą ir kt.).			
Jūsų požiūriu, darbas nuotoliu lemia prastesnius darbuotojų asmeninius rezultatus (pvz.: turėdami mažesnę darbų atlikimo kontrolę, juos atlieka lėčiau ar kt.).			
Galvojate, kad darbas nuotoliu lemia prastesnius organizacijos darbo rezultatus (pvz.: žemesnis produktyvumo lygis, vėluojančios užduotys, darbuotojai mažiau įsitraukia ir prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo ir kt.).			
Jūsų požiūriu, lanksti darbo vieta yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą (pvz.: nedirbant vienoje patalpoje nesukuriamos organizacijos tradicijos, sunkiau perprasti vertybės ir kt.).			

**2. Perskaitytę teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie lankstų darbo laiką.**

*Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.*

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Jums patinka / patiktų dirbti lanksčiu darbo grafiku (pvz.: kai galite pasirinkti darbo dienos pradžią ir pabaigą, pertraukų laiką ir trukmę, darbo dienų per savaitę kiekį ir kt.).			
Norėtumėte nuolat dirbti lanksčiu darbo laiku.			

Jūs norėtumėte priimti savarankiškai sprendimus dėl darbo dienos trukmės (pvz.: kiek valandų per dieną dirbti, koncentruotis į atliekamas užduotis, neakcentuojant joms atlikti skiriamą laiką ir kt.).			
Jums patiktų dirbti mažesni darbo dienų skaičių, išlaikant tokį pat darbo valandų kiekį (pvz.: 4 darbo dienas, dirbant 10 val. kasdien ar kt.).			
Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų dirbti lanksčiu darbo laiku (pvz.: esate atsakingas, turite darbo laiko planavimo įgūdžius, gebate planuoti ir prioretizuoti darbus ir kt.).			
Pritariate, kad darbo laikas yra vienas iš svarbiausių aspektų, turinčių įtaką gyvenimo kokybei (pvz.: dvasinei, socialinei, fizinei žmogaus gerovei ir kt.).			
Jums yra / būtų priimtina turėti prie poreikių priderintą pertraukų skaičių (pvz.: ne iš anksto numatytą pertraukų kiekį ir laiką, turėti daugiau, bet trumpesnių pertraukų ar kt.).			
Manote, kad lankstaus darbo laiko sąlygos šiais laikais nebėra privilegija ar išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje.			
Jūsų nuomone, lankstus darbo laikas nebūtinai turi būti formalus (pvz.: oficialiai dokumentuotas) susitarimas.			
Jūsų nuomone, darbas lanksčiu darbo laiku skatina idėjų generavimą (pvz.: galimybė dirbti pasirinktu laiku, kai jaučiatės įkvėpti, noras surasti būdą, kaip darbus atlikti produktyviau ir kt.).			
Galvojate, kad vadovai suteikiantys galimybę dirbti lanksčiu darbo laiku labiau pasitiki savo darbuotojais (pvz.: jų galimybėmis priimti sprendimus, gebėjimu planuoti darbo laiką ir kt.).			
Pritariate teiginiui, kad lankstus darbo laikas turi teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai (pvz.: jaučiatės įkvėpti veikti daugiau, noriai atliekate su darbu susijusias užduotis ar kt.).			
Jūsų požiūriu, darbas lanksčiu darbo laiku padeda pasiekti asmeninio gyvenimo ir darbo balansą (pvz.: priderinant darbo laiką prie asmeninių arba šeimos poreikių, hobių, gyvenimo būdo ir kt.).			
Lankstus darbo laikas, Jūsų nuomone, lemia produktyvesnę darbą (pvz.: atlikti užduotis per trumpesni darbo laiką ar kt.).			
Manote, kad lankstaus darbo laiko sąlygos gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumo problemą (pvz.: pritraukiant tėvus, kurie turi prisitaikyti prie vaikų ugdymo ar neformaliosios veiklos grafiko ir kt.).			
Galvojate, kad organizacijos užtikrinamos lankstaus darbo laiko sąlygas didina savo konkurencinį pranašumą.			
Jūsų požiūriu, lankstus darbo laikas yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą (pvz.: mažiau tiesioginio bendravimo su kolegomis dirbančiais kitu laiku, noras per kuo trumpesni laiką atlikti užduotis neskiriant laiko įsitraukimui į organizacijos tradicijas ir kt.).			
Manote, kad lankstus darbo laikas sąlygoja darbuotojų perdegimą (pvz.: dirbant ilgesnes darbo valandas, ribos taip darbo laiko ir asmeninio laiko sumažėjimas ir kt.).			
Pritariate, kad dirbant lanksčiu darbo laiku sunkiau koordinuoti darbus ir užduotis (pvz.: užduočių arba darbų atlikimo procesą, terminus, kai darbuotojai dirba skirtingu darbo laiku ir kt.).			
Jūsų požiūriu, darbas lanksčiu darbo laiku gali lemti prastesnius darbuotojų asmeninius rezultatus (pvz.: turėdami didesnę laisvę gali negebėti tinkamai susiplanuoti savo darbo laiko ar kt.).			
Galvojate, kad darbas lanksčiu darbo laiku lemia prastesnius organizacijos darbo rezultatus (pvz.: sunkesnė darbuotojų integracija, žemesnis produktyvumo lygis, vėluojančios užduotys ir kt.).			

**7. Atsakykite keletą klausimų apie save.**

*Kiekvienam klausimui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.*

<input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Moteris	<input type="checkbox"/> Iki 28 m. (Z karta) <input type="checkbox"/> 29 m. – 46 m. (Y karta) <input type="checkbox"/> 47 m. – 62 m. (X karta) <input type="checkbox"/> 63 m. ir daugiau (kūdikių bumo karta)	<input type="checkbox"/> Pagrindinis <input type="checkbox"/> Vidurinis <input type="checkbox"/> Aukštesnysis <input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne
--	--	---	--

**Prašau patikrinti, ar nepalikote neatsakytų teiginių.**

**Ačiū už pagalbą, bendradarbiavimą ir dalyvavimą apklausoje.**

#### 4 priedas. Bendri lankstaus darbo formų vertinimo tyrimo rezultatai

##### 1. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie lankščią darbo vietą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Pritariate nuostatai, kad tinkamai atlikti darbinės funkcijas, jums nėra būtina numatyta darbo vieta (pvz.: ofisas, organizacijos patalpos ir kt.).	59,5	21,1	19,4
Jums patinka / patiktų turėti mišrią darbo vietą (pvz.: dalį laiko dirbti ir nuotoliu, ir organizacijos patalpose).	87,4	7,8	4,8
Norėtumėte nuolat dirbti nuotoliniu būdu.	20,4	40,8	38,8
Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų (pvz.: bendradarbiavimo, įsitraukimo į komandos veiklas, užduočių atlikimo, atsakomybės, kompiuterinio raštingumo ir kt.) dirbti nuotoliniu būdu.	85	13,3	1,7
Esate apsirūpinęs / aprūpintas visomis reikiamomis darbo priemonėmis (pvz.: kompiuteriu, darbo vieta ir stalu namuose) ir galite sklandžiai atlikti darbinės užduotis nebūdami ofise.	70,7	17,3	11,9
Pritariate, kad galimybė dirbti nuotoliu padeda į darbo rinką integruotis pažeidžiamoms asmenų grupėms (pvz.: vienišioms tėvams, neįgaliesiems ir kt.).	86,4	10,9	2,7
Esate įsitikinęs, kad lanksti darbo vieta yra aukštesnę kvalifikaciją turinčių bei didesnį darbo atlygį gaunančių žmonių privilegija.	45,6	33,3	21,1
Galite teigti, kad lanksti darbo vieta šiais laikais nebėra išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje.	75,9	19,7	4,4
Jūs manote, kad lankstaus darbo susitarimai nebūtinai turi būti formalūs (pvz.: oficialiai dokumentuotas).	44,9	31	24,1
Jūsų nuomone, darbas nuotoliniu būdu sudaro galimybes daugiau laiko skirti asmeniniams poreikiams (pvz.: šeimai, laisvalaikiui, pomėgiams ir kt.).	64,3	26,5	9,2
Pritariate, kad darbas iš namų padeda sumažinti išlaidas (pvz.: degalams, autobuso bilietams, automobilio priežiūrai, aprangai ar kt.).	88,1	8,8	3,1
Galite teigti, kad dirbant nuotoliniu būdu turite daugiau laisvės (pvz.: mažesnė užduočių atlikimo kontrolė, daugiau individualios atsakomybės ir kt.).	53,4	27,9	18,7
Jūsų požiūriu, dirbant nuotoliu didėja darbo produktyvumas (pvz.: per tą patį laiką atliekama daugiau užduočių ar kt.).	36,1	44,9	19
Jūsų nuomone, dirbant nuotoliniu būdu didėja motyvacija darbui (pvz.: įkvėpimo jausmas, noriai atliekamos su darbu susijusios užduotys ir kt.).	39,5	42,2	18,4
Manote, kad darbas nuotoliu veikia kaip apsauginis veiksnys nuo streso (pvz.: galimybė ramiai dirbti namų ar kitoje aplinkoje, susikaupti, mažesnis nebūtinis informacijos srautas ir kt.).	58,8	30,3	10,9
Dirbant nuotoliu, jūsų nuomone, kyla mažesnė perdegimo darbe rizika (pvz.: dėl namų ar kitos savarankiškai pasirinktos aplinkos, dėl mažiau tiesioginių kolegų trikdžių ir kt.).	46,9	40,8	12,2
Dirbant nuotoliu atsiranda galimybė savarankiškai spręsti kaip planuoti savo dienos tvarkę (pvz.: kada daryti pertraukas, kiek laiko dirbti ir pan.).	75,5	15,6	8,8
Galvojate, kad tiesioginio vadovo nebuvimas šalia dirbant nuotoliu veikia teigiamai (pvz.: tiesioginio kontakto nebuvimas, mažiau kontroliuojami užduočių atlikimo būdai, didesnė laisvė priimti sprendimus ir kt.).	37,8	44,6	17,7
Jūsų nuomone, lanksti darbo vieta padeda lengviau realizuoti save (pvz.: atskleisti savo potencialą, gebėjimus, kilti karjeros laiptais	46,3	39,5	14,3

kandidatuojant į darbo vietas organizacijose, įsikūrusiose kituose miestuose ir kt.).			
Galite teigti, kad lanksti darbo vieta gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimo iššūkius (pvz.: pritraukiant darbuotojus iš kitų miestų ar net šalių ir kt.).	<b>82,3</b>	<b>15,6</b>	<b>2</b>
Galvojate, kad organizacijos, užtikrindamos galimybę darbuotojams dirbti lanksčios darbo vietos sąlygomis didina savo konkurencinį pranašumą.	<b>84,4</b>	<b>11,9</b>	<b>3,7</b>
Pastebite, kad dirbant nuotoliu sudėtingiau patenkinti bendravimo poreikį (pvz.: mažiau bendraujate su kolegomis, klientais, partneriais, rečiau dalinatės įspūdziais, mintimis, idėjomis ar išgyvenimais ar kt.).	<b>66,3</b>	<b>24,1</b>	<b>9,5</b>
Galite teigti, kad dirbant nuotoliu yra jaučiama didesnė socialinė atskirtis (pvz.: jaučiatės labiau nutolę nuo visuomenei įprasto gyvenimo ritmo, esate mažiau įsitraukę į visuomeninį gyvenimą, prarandate socialinius ryšius ir kt.).	<b>57,1</b>	<b>26,5</b>	<b>16,3</b>
Pritariate, kad dirbant nuotoliu sunkiau koordinuoti darbus ir užduotis (pvz.: užduočių arba darbų atlikimo procesą, būdą, užbaigtumą ir kt.).	<b>38,4</b>	<b>29,9</b>	<b>31,6</b>
Jūsų požiūriu, darbas nuotoliu lemia prastesnius darbuotojų asmeninius rezultatus (pvz.: turėdami mažesnė darbų atlikimo kontrolę, juos atlieka lėčiau ar kt.).	<b>28,6</b>	<b>38,8</b>	<b>32,7</b>
Galvojate, kad darbas nuotoliu lemia prastesnius organizacijos darbo rezultatus (pvz.: žemesnis produktyvumo lygis, vėluojančios užduotys, darbuotojai mažiau įsitraukia ir prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo ir kt.).	<b>25,9</b>	<b>36,4</b>	<b>37,8</b>
Jūsų požiūriu, lanksti darbo vieta yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą (pvz.: nedirbant vienoje patalpoje nesukuriamos organizacijos tradicijos, sunkiau perprasti vertybės ir kt.).	<b>47,3</b>	<b>37,4</b>	<b>15,3</b>

**2. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie lankstų darbo laiką.**

<b>Teiginiai</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Abejoju</b>	<b>Nesutinku</b>
Jums patinka / patiktų dirbti lanksčiu darbo grafiku (pvz.: kai galite pasirinkti darbo dienos pradžią ir pabaigą, pertraukų laiką ir trukmę, darbo dienų per savaitę kiekį ir kt.).	<b>88,1</b>	<b>8,2</b>	<b>3,7</b>
Norėtumėte nuolat dirbti lanksčiu darbo laiku.	<b>66</b>	<b>23,1</b>	<b>10,9</b>
Jūs norėtumėte priimti savarankiškai sprendimus dėl darbo dienos trukmės (pvz.: kiek valandų per dieną dirbti, koncentruotis į atliekamas užduotis, neakcentuojant joms atlikti skiriamą laiką ir kt.).	<b>77,9</b>	<b>14,3</b>	<b>7,8</b>
Jums patiktų dirbti mažesni darbo dienų skaičių, išlaikant tokį pat darbo valandų kiekį (pvz.: 4 darbo dienas, dirbant 10 val. kasdien ar kt.).	<b>63,3</b>	<b>23,5</b>	<b>13,3</b>
Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų dirbti lanksčiu darbo laiku (pvz.: esate atsakingas, turite darbo laiko planavimo įgūdžius, gebate planuoti ir prioretizuoti darbus ir kt.).	<b>90,8</b>	<b>8,5</b>	<b>0,7</b>
Pritariate, kad darbo laikas yra vienas iš svarbiausių aspektų, turinčių įtaką gyvenimo kokybei (pvz.: dvasinei, socialinei, fizinei žmogaus gerovei ir kt.).	<b>76,9</b>	<b>18</b>	<b>5,1</b>
Jums yra / būtų priimtina turėti prie poreikių priderintą pertraukų skaičių (pvz.: ne iš anksto numatytą pertraukų kiekį ir laiką, turėti daugiau, bet trumpesnių pertraukų ar kt.).	<b>67</b>	<b>26,2</b>	<b>6,8</b>



Manote, kad lankstaus darbo laiko sąlygos šiais laikais nebėra privilegija ar išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje.	<b>72,1</b>	<b>21,4</b>	<b>6,5</b>
Jūsų nuomone, lankstus darbo laikas nebūtinai turi būti formalus (pvz.: oficialiai dokumentuotas) susitarimas.	<b>48,6</b>	<b>27,6</b>	<b>23,8</b>
Jūsų nuomone, darbas lanksčiu darbo laiku skatina idėjų generavimą (pvz.: galimybė dirbti pasirinktu laiku, kai jaučiatės įkvėpti, noras surasti būdą, kaip darbus atlikti produktyviau ir kt.).	<b>57,8</b>	<b>34,4</b>	<b>7,8</b>
Galvojate, kad vadovai suteikiantys galimybę dirbti lanksčiu darbo laiku labiau pasitiki savo darbuotojais (pvz.: jų galimybėmis priimti sprendimus, gebėjimu planuoti darbo laiką ir kt.).	<b>74,8</b>	<b>21,4</b>	<b>3,7</b>
Pritariate teiginiui, kad lankstus darbo laikas turi teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai (pvz.: jaučiatės įkvėpti veikti daugiau, noriai atliekate su darbu susijusias užduotis ar kt.).	<b>72,4</b>	<b>20,4</b>	<b>7,1</b>
Jūsų požiūriu, darbas lanksčiu darbo laiku padeda pasiekti asmeninio gyvenimo ir darbo balansą (pvz.: priderinant darbo laiką prie asmeninių arba šeimos poreikių, hobijų, gyvenimo būdo ir kt.).	<b>81,6</b>	<b>15</b>	<b>3,4</b>
Lankstus darbo laikas, Jūsų nuomone, lemia produktyvesnį darbą (pvz.: atlikti užduotis per trumpesnį darbo laiką ar kt.).	<b>59,5</b>	<b>31,3</b>	<b>9,2</b>
Manote, kad lankstaus darbo laiko sąlygos gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumo problemą (pvz.: pritraukiant tėvus, kurie turi prisitaikyti prie vaikų ugdymo ar neformaliosios veiklos grafiko ir kt.).	<b>82,3</b>	<b>13,6</b>	<b>4,1</b>
Galvojate, kad organizacijos užtikrindamos lankstaus darbo laiko sąlygas didina savo konkurencinį pranašumą.	<b>81,3</b>	<b>15,3</b>	<b>3,4</b>
Jūsų požiūriu, lankstus darbo laikas yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą (pvz.: mažiau tiesioginio bendravimo su kolegomis dirbančiais kitu laiku, noras per kuo trumpesnį laiką atlikti užduotis neskiriant laiko įsitraukimui į organizacijos tradicijas ir kt.).	<b>49</b>	<b>35,4</b>	<b>15,6</b>
Manote, kad lankstus darbo laikas sąlygoja darbuotojų perdegimą (pvz.: dirbant ilgesnes darbo valandas, ribos taip darbo laiko ir asmeninio laiko sumažėjimas ir kt.).	<b>27,2</b>	<b>43,2</b>	<b>29,6</b>
Pritariate, kad dirbant lanksčiu darbo laiku sunkiau koordinuoti darbus ir užduotis (pvz.: užduočių arba darbų atlikimo procesą, terminus, kai darbuotojai dirba skirtingu darbo laiku ir kt.).	<b>44,6</b>	<b>31,3</b>	<b>24,1</b>
Jūsų požiūriu, darbas lanksčiu darbo laiku gali lemti prastesnius darbuotojų asmeninius rezultatus (pvz.: turėdami didesnę laisvę gali negebėti tinkamai susiplanuoti savo darbo laiko ar kt.).	<b>35,4</b>	<b>34,4</b>	<b>30,3</b>
Galvojate, kad darbas lanksčiu darbo laiku lemia prastesnius organizacijos darbo rezultatus (pvz.: sunkesnė darbuotojų integracija, žemesnis produktyvumo lygis, vėluojančios užduotys ir kt.).	<b>31</b>	<b>33,7</b>	<b>35,4</b>

#### Jusu lytis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vyras	142	48,3	48,3	48,3
	Moteris	152	51,7	51,7	100,0
	Total	294	100,0	100,0	

**Jusu amzius**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Iki 28 m. (Z karta)	46	15,6	15,6	15,6
	29 m. ? 46 m. (Y karta)	183	62,2	62,2	77,9
	47 m. ? 62 m. (X karta)	65	22,1	22,1	100,0
	Total	294	100,0	100,0	

**Jus esate sukure seima**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Taip	233	79,3	79,3	79,3
	Ne	61	20,7	20,7	100,0
	Total	294	100,0	100,0	

**Jusu issilavinimas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pagrindinis	1	,3	,3	,3
	Vidurinis	22	7,5	7,5	7,8
	Aukstasis neuniversitetinis	48	16,3	16,3	24,1
	Aukstasis universitetinis	203	69,0	69,0	93,2
	Aukstesnysis	20	6,8	6,8	100,0
	Total	294	100,0	100,0	

## 5 priedas. X kartos lankstaus darbo formų vertinimo tyrimo rezultatai

### X KARTA

1. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie lankščią darbo vietą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Pritariate nuostatai, kad tinkamai atlikti darbinės funkcijas, jums nėra būtina numatyta darbo vieta (pvz.: ofisas, organizacijos patalpos ir kt.).	52,3	24,6	23,1
Jums patinka / patiktų turėti mišrią darbo vietą (pvz.: dalį laiko dirbti ir nuotoliu, ir organizacijos patalpose).	84,6	9,2	6,2
Norėtumėte nuolat dirbti nuotoliniu būdu.	10,8	47,7	41,5
Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų (pvz.: bendradarbiavimo, įsitraukimo į komandos veiklas, užduočių atlikimo, atsakomybės, kompiuterinio raštingumo ir kt.) dirbti nuotoliniu būdu.	72,3	21,5	6,2
Esate apsirūpinęs / aprūpintas visomis reikiamomis darbo priemonėmis (pvz.: kompiuteriu, darbo vieta ir stalų namuose) ir galite sklandžiai atlikti darbinės užduotis nebūdami ofise.	69,2	20	10,8
Pritariate, kad galimybė dirbti nuotoliu padeda į darbo rinką integruotis pažeidžiamoms asmenų grupėms (pvz.: vienišiesiems tėvams, neįgaliems asmenims ir kt.).	83,1	13,8	3,1
Esate įsitikinęs, kad lanksti darbo vieta yra aukštesnę kvalifikaciją turinčių bei didesnę darbo atlygį gaunančių žmonių privilegija.	40	38,5	21,5
Galite teigti, kad lanksti darbo vieta šiais laikais nebėra išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje.	80	16,9	3,1
Jūs manote, kad lankstaus darbo susitarimai nebūtinai turi būti formalūs (pvz.: oficialiai dokumentuoti).	33,8	46,2	20
Jūsų nuomone, darbas nuotoliniu būdu sudaro galimybes daugiau laiko skirti asmeniniams poreikiams (pvz.: šeimai, laisvalaikiui, pomėgiams ir kt.).	58,5	29,2	12,3
Pritariate, kad darbas iš namų padeda sumažinti išlaidas (pvz.: degalams, autobuso bilietams, automobilio priežiūrai, aprangai ar kt.).	90,8	7,7	1,5
Galite teigti, kad dirbant nuotoliniu būdu turite daugiau laisvės (pvz.: mažesnė užduočių atlikimo kontrolė, daugiau individualios atsakomybės ir kt.).	56,9	27,7	15,4
Jūsų požiūriu, dirbant nuotoliu didėja darbo produktyvumas (pvz.: per tą patį laiką atliekama daugiau užduočių ar kt.).	29,2	50,8	20
Jūsų nuomone, dirbant nuotoliniu būdu didėja motyvacija darbui (pvz.: įkvėpimo jausmas, noriai atliekamos su darbu susijusios užduotys ir kt.).	40	41,5	18,5
Manote, kad darbas nuotoliu veikia kaip apsauginis veiksnys nuo streso (pvz.: galimybė ramiai dirbti namų ar kitoje aplinkoje, susikaupti, mažesnis nebūtinės informacijos srautas ir kt.).	50,8	33,8	15,4
Dirbant nuotoliu, jūsų nuomone, kyla mažesnė perdegimo darbe rizika (pvz.: dėl namų ar kitos savarankiškai pasirinktos aplinkos, dėl mažiau tiesioginių kolegų trikdžių ir kt.).	44,6	44,6	10,8
Dirbant nuotoliu atsiranda galimybė savarankiškai spręsti kaip planuoti savo dienotvarkę (pvz.: kada daryti pertraukas, kiek laiko dirbti ir pan.).	73,8	20	6,2
Galvojate, kad tiesioginio vadovo nebuvimas šalia dirbant nuotoliu veikia teigiamai (pvz.: tiesioginio kontakto nebuvimas, mažiau kontroliuojami užduočių atlikimo būdai, didesnė laisvė priimti sprendimus ir kt.).	47,7	33,8	18,5

Jūsų nuomone, lanksti darbo vieta padeda lengviau realizuoti save (pvz.: atskleisti savo potencialą, gebėjimus, kilti karjeros laiptais kandidatuoju į darbo vietas organizacijose, įsikūrusiose kituose miestuose ir kt.).	47,7	38,5	13,8
Galite teigti, kad lanksti darbo vieta gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimo iššūkius (pvz.: pritraukiant darbuotojus iš kitų miestų ar net šalių ir kt.).	73,8	23,1	3,1
Galvojate, kad organizacijos, užtikrindamos galimybę darbuotojams dirbti lanksčios darbo vietos sąlygomis didina savo konkurencinį pranašumą.	66,2	26,2	7,7
Pastebite, kad dirbant nuotoliu sudėtingiau patenkinti bendravimo poreikį (pvz.: mažiau bendraujate su kolegomis, klientais, partneriais, rečiau dalinatės išpuodžiais, mintimis, idėjomis ar išgyvenimais ar kt.).	76,9	13,8	9,2
Galite teigti, kad dirbant nuotoliu yra jaučiamas didesnė socialinė atskirtis (pvz.: jaučiatės labiau nutolę nuo visuomenei įprasto gyvenimo ritmo, esate mažiau įsitraukę į visuomeninį gyvenimą, prarandate socialinius ryšius ir kt.).	63,1	27,7	9,2
Pritariate, kad dirbant nuotoliu sunkiau koordinuoti darbus ir užduotis (pvz.: užduočių arba darbų atlikimo procesą, būdą, užbaigtumą ir kt.).	43,1	26,2	30,8
Jūsų požiūriu, darbas nuotoliu lemia prastesnius darbuotojų asmeninius rezultatus (pvz.: turėdami mažesnę darbų atlikimo kontrolę, juos atlieka lėčiau ar kt.).	30,8	43,1	26,2
Galvojate, kad darbas nuotoliu lemia prastesnius organizacijos darbo rezultatus (pvz.: žemesnis produktyvumo lygis, vėluojančios užduotys, darbuotojai mažiau įsitraukia ir prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo ir kt.).	21,5	49,2	29,2
Jūsų požiūriu, lanksti darbo vieta yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą (pvz.: nedirbant vienoje patalpoje nesukuriamos organizacijos tradicijos, sunkiau perprasti vertybės ir kt.).	58,5	24,6	16,9

## 2. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie lankstų darbo laiką.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Jums patinka / patiktų dirbti lanksčiu darbo grafiku (pvz.: kai galite pasirinkti darbo dienos pradžią ir pabaigą, pertraukų laiką ir trukmę, darbo dienų per savaitę kiekį ir kt.).	83,1	12,3	4,6
Norėtumėte nuolat dirbti lanksčiu darbo laiku.	63,1	23,1	13,8
Jūs norėtumėte priimti savarankiškai sprendimus dėl darbo dienos trukmės (pvz.: kiek valandų per dieną dirbti, koncentruotis į atliekamas užduotis, neakcentuojant joms atlikti skiriamą laiką ir kt.).	69,2	18,5	12,3
Jums patiktų dirbti mažesnę darbo dienų skaičių, išlaikant tokį pat darbo valandų kiekį (pvz.: 4 darbo dienas, dirbant 10 val. kasdien ar kt.).	47,7	30,8	21,5
Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų dirbti lanksčiu darbo laiku (pvz.: esate atsakingas, turite darbo laiko planavimo įgūdžius, gebate planuoti ir prioretizuoti darbus ir kt.).	84,6	15,4	0
Pritariate, kad darbo laikas yra vienas iš svarbiausių aspektų, turinčių įtaką gyvenimo kokybei (pvz.: dvasinei, socialinei, fizinei žmogaus gerovei ir kt.).	67,7	26,2	6,2

Jums yra / būtų priimtina turėti prie poreikių priderintą pertraukų skaičių (pvz.: ne iš anksto numatytą pertraukų kiekį ir laiką, turėti daugiau, bet trumpesnių pertraukų ar kt.).	<b>70,8</b>	<b>23,1</b>	<b>6,2</b>
Manote, kad lankstaus darbo laiko sąlygos šiais laikais nebėra privilegija ar išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje.	<b>76,9</b>	<b>18,5</b>	<b>4,6</b>
Jūsų nuomone, lankstus darbo laikas nebūtinai turi būti formalus (pvz.: oficialiai dokumentuotas) susitarimas.	<b>38,5</b>	<b>41,5</b>	<b>20</b>
Jūsų nuomone, darbas lanksčiu darbo laiku skatina idėjų generavimą (pvz.: galimybė dirbti pasirinktu laiku, kai jaučiatės įkvėpti, noras surasti būdą, kaip darbus atlikti produktyviau ir kt.).	<b>52,3</b>	<b>40</b>	<b>7,7</b>
Galvojate, kad vadovai suteikiantys galimybę dirbti lanksčiu darbo laiku labiau pasitiki savo darbuotojais (pvz.: jų galimybėmis priimti sprendimus, gebėjimu planuoti darbo laiką ir kt.).	<b>69,2</b>	<b>24,6</b>	<b>6,2</b>
Pritariate teiginiui, kad lankstus darbo laikas turi teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai (pvz.: jaučiatės įkvėpti veikti daugiau, noriai atliekate su darbu susijusias užduotis ar kt.).	<b>67,7</b>	<b>24,6</b>	<b>7,7</b>
Jūsų požiūriu, darbas lanksčiu darbo laiku padeda pasiekti asmeninio gyvenimo ir darbo balansą (pvz.: priderinant darbo laiką prie asmeninių arba šeimos poreikių, hobijų, gyvenimo būdo ir kt.).	<b>84,6</b>	<b>10,8</b>	<b>4,6</b>
Lankstus darbo laikas, Jūsų nuomone, lemia produktyvesnį darbą (pvz.: atlikti užduotis per trumpesnę darbo laiką ar kt.).	<b>53,8</b>	<b>36,9</b>	<b>9,2</b>
Manote, kad lankstaus darbo laiko sąlygos gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumo problemą (pvz.: pritraukiant tėvus, kurie turi prisitaikyti prie vaikų ugdymo ar neformaliosios veiklos grafiko ir kt.).	<b>73,8</b>	<b>20</b>	<b>6,2</b>
Galvojate, kad organizacijos užtikrinamos lankstaus darbo laiko sąlygas didina savo konkurencinį pranašumą.	<b>67,7</b>	<b>26,2</b>	<b>6,2</b>
Jūsų požiūriu, lankstus darbo laikas yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą (pvz.: mažiau tiesioginio bendravimo su kolegomis dirbančiais kitu laiku, noras per kuo trumpesnę laiką atlikti užduotis neskiriant laiko įsitraukimui į organizacijos tradicijas ir kt.).	<b>43,1</b>	<b>44,6</b>	<b>12,3</b>
Manote, kad lankstus darbo laikas sąlygoja darbuotojų perdegimą (pvz.: dirbant ilgesnes darbo valandas, ribos taip darbo laiko ir asmeninio laiko sumažėjimas ir kt.).	<b>26,2</b>	<b>44,6</b>	<b>29,2</b>
Pritariate, kad dirbant lanksčiu darbo laiku sunkiau koordinuoti darbus ir užduotis (pvz.: užduočių arba darbų atlikimo procesą, terminus, kai darbuotojai dirba skirtingu darbo laiku ir kt.).	<b>43,1</b>	<b>32,3</b>	<b>24,6</b>
Jūsų požiūriu, darbas lanksčiu darbo laiku gali lemti prastesnius darbuotojų asmeninius rezultatus (pvz.: turėdami didesnę laisvę gali negebėti tinkamai susiplanuoti savo darbo laiko ar kt.).	<b>27,7</b>	<b>43,1</b>	<b>29,2</b>
Galvojate, kad darbas lanksčiu darbo laiku lemia prastesnius organizacijos darbo rezultatus (pvz.: sunkesnė darbuotojų integracija, žemesnis produktyvumo lygis, vėluojančios užduotys ir kt.).	<b>21,5</b>	<b>44,6</b>	<b>33,8</b>

#### Jusu lytis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vyras	26	40,0	40,0	40,0
	Moteris	39	60,0	60,0	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

**Jus esate sukure seima**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Taip	64	98,5	98,5	98,5
	Ne	1	1,5	1,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

**Jusu issilavinimas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vidurinis	6	9,2	9,2	9,2
	Aukstasis neuniversitetinis	10	15,4	15,4	24,6
	Aukstasis universitetinis	40	61,5	61,5	86,2
	Aukstesnysis	9	13,8	13,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

## 6 priedas. Y kartos lankstaus darbo formų vertinimo tyrimo rezultatai

### Y KARTA

1. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie lankščią darbo vietą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Pritariate nuostatai, kad tinkamai atlikti darbinės funkcijas, jums nėra būtina numatyta darbo vieta (pvz.: ofisas, organizacijos patalpos ir kt.).	62,8	19,1	18
Jums patinka / patiktų turėti mišrią darbo vietą (pvz.: dalį laiko dirbti ir nuotoliu, ir organizacijos patalpose).	88	7,7	4,4
Norėtumėte nuolat dirbti nuotoliniu būdu.	21,9	41	37,2
Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų (pvz.: bendradarbiavimo, įsitraukimo į komandos veiklas, užduočių atlikimo, atsakomybės, kompiuterinio raštingumo ir kt.) dirbti nuotoliniu būdu.	90,2	9,3	0,5
Esate apsirūpinęs / aprūpintas visomis reikiamomis darbo priemonėmis (pvz.: kompiuteriu, darbo vieta ir stalų namuose) ir galite sklandžiai atlikti darbinės užduotis nebūdami ofise.	70,5	18	11,5
Pritariate, kad galimybė dirbti nuotoliu padeda į darbo rinką integruotis pažeidžiamoms asmenų grupėms (pvz.: vienišiesiems tėvams, neįgaliems asmenims ir kt.).	88	9,3	2,7
Esate įsitikinęs, kad lanksti darbo vieta yra aukštesnę kvalifikaciją turinčių bei didesnę darbo atlygį gaunančių žmonių privilegija.	47	32,2	20,8
Galite teigti, kad lanksti darbo vieta šiais laikais nebėra išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje.	74,9	19,7	5,5
Jūs manote, kad lankstaus darbo susitarimai nebūtinai turi būti formalūs (pvz.: oficialiai dokumentuoti).	50,3	21,3	28,4
Jūsų nuomone, darbas nuotoliniu būdu sudaro galimybes daugiau laiko skirti asmeniniams poreikiams (pvz.: šeimai, laisvalaikiui, pomėgiams ir kt.).	65,6	26,2	8,2
Pritariate, kad darbas iš namų padeda sumažinti išlaidas (pvz.: degalams, autobuso bilietams, automobilio priežiūrai, aprangai ar kt.).	87,4	9,3	3,3
Galite teigti, kad dirbant nuotoliniu būdu turite daugiau laisvės (pvz.: mažesnė užduočių atlikimo kontrolė, daugiau individualios atsakomybės ir kt.).	53	26,8	20,2
Jūsų požiūriu, dirbant nuotoliu didėja darbo produktyvumas (pvz.: per tą patį laiką atliekama daugiau užduočių ar kt.).	37,7	41	21,3
Jūsų nuomone, dirbant nuotoliniu būdu didėja motyvacija darbui (pvz.: įkvėpimo jausmas, noriai atliekamos su darbu susijusios užduotys ir kt.).	36,6	43,2	20,2
Manote, kad darbas nuotoliu veikia kaip apsauginis veiksnys nuo streso (pvz.: galimybė ramiai dirbti namų ar kitoje aplinkoje, susikaupti, mažesnis nebūtinės informacijos srautas ir kt.).	60,1	29,5	10,4
Dirbant nuotoliu, jūsų nuomone, kyla mažesnė perdegimo darbe rizika (pvz.: dėl namų ar kitos savarankiškai pasirinktos aplinkos, dėl mažiau tiesioginių kolegų trikdžių ir kt.).	46,4	41	12,6
Dirbant nuotoliu atsiranda galimybė savarankiškai spręsti kaip planuoti savo dienos tvarką (pvz.: kada daryti pertraukas, kiek laiko dirbti ir pan.).	77,6	13,1	9,3
Galvojate, kad tiesioginio vadovo nebuvimas šalia dirbant nuotoliu veikia teigiamai (pvz.: tiesioginio kontakto nebuvimas, mažiau kontroliuojami užduočių atlikimo būdai, didesnė laisvė priimti sprendimus ir kt.).	35,5	46,4	18

Jūsų nuomone, lanksti darbo vieta padeda lengviau realizuoti save (pvz.: atskleisti savo potencialą, gebėjimus, kilti karjeros laiptais kandidatuoju į darbo vietas organizacijose, įsikūrusiose kituose miestuose ir kt.).	<b>47</b>	<b>37,2</b>	<b>18,8</b>
Galite teigti, kad lanksti darbo vieta gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimo iššūkius (pvz.: pritraukiant darbuotojus iš kitų miestų ar net šalių ir kt.).	<b>85,2</b>	<b>12,6</b>	<b>2,2</b>
Galvojate, kad organizacijos, užtikrindamos galimybę darbuotojams dirbti lanksčios darbo vietos sąlygomis didina savo konkurencinį pranašumą.	<b>89,1</b>	<b>8,2</b>	<b>2,7</b>
Pastebite, kad dirbant nuotoliu sudėtingiau patenkinti bendravimo poreikį (pvz.: mažiau bendraujate su kolegomis, klientais, partneriais, rečiau dalinatės išpuodžiais, mintimis, idėjomis ar išgyvenimais ar kt.).	<b>64,5</b>	<b>26,2</b>	<b>9,3</b>
Galite teigti, kad dirbant nuotoliu yra jaučiamas didesnė socialinė atskirtis (pvz.: jaučiatės labiau nutolę nuo visuomenei įprasto gyvenimo ritmo, esate mažiau įsitraukę į visuomeninį gyvenimą, prarandate socialinius ryšius ir kt.).	<b>56,3</b>	<b>27,3</b>	<b>16,4</b>
Pritariate, kad dirbant nuotoliu sunkiau koordinuoti darbus ir užduotis (pvz.: užduočių arba darbų atlikimo procesą, būdą, užbaigtumą ir kt.).	<b>36,6</b>	<b>32,2</b>	<b>31,1</b>
Jūsų požiūriu, darbas nuotoliu lemia prastesnius darbuotojų asmeninius rezultatus (pvz.: turėdami mažesnę darbų atlikimo kontrolę, juos atlieka lėčiau ar kt.).	<b>30,1</b>	<b>36,6</b>	<b>33,3</b>
Galvojate, kad darbas nuotoliu lemia prastesnius organizacijos darbo rezultatus (pvz.: žemesnis produktyvumo lygis, vėluojančios užduotys, darbuotojai mažiau įsitraukia ir prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo ir kt.).	<b>29,5</b>	<b>31,7</b>	<b>38,8</b>
Jūsų požiūriu, lanksti darbo vieta yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą (pvz.: nedirbant vienoje patalpoje nesukuriamos organizacijos tradicijos, sunkiau perprasti vertybės ir kt.).	<b>44,8</b>	<b>39,9</b>	<b>15,3</b>

**2. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie lankstų darbo laiką.**

<b>Teiginiai</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Abejoju</b>	<b>Nesutinku</b>
Jums patinka / patiktų dirbti lanksčiu darbo grafiku (pvz.: kai galite pasirinkti darbo dienos pradžią ir pabaigą, pertraukų laiką ir trukmę, darbo dienų per savaitę kiekį ir kt.).	<b>89,1</b>	<b>7,1</b>	<b>3,8</b>
Norėtumėte nuolat dirbti lanksčiu darbo laiku.	<b>67,2</b>	<b>21,3</b>	<b>11,5</b>
Jūs norėtumėte priimti savarankiškai sprendimus dėl darbo dienos trukmės (pvz.: kiek valandų per dieną dirbti, koncentruotis į atliekamas užduotis, neakcentuojant joms atlikti skiriamą laiką ir kt.).	<b>80,3</b>	<b>13,1</b>	<b>6,6</b>
Jums patiktų dirbti mažesnę darbo dienų skaičių, išlaikant tokį pat darbo valandų kiekį (pvz.: 4 darbo dienas, dirbant 10 val. kasdien ar kt.).	<b>67,8</b>	<b>21,3</b>	<b>10,9</b>
Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų dirbti lanksčiu darbo laiku (pvz.: esate atsakingas, turite darbo laiko planavimo įgūdžius, gebate planuoti ir prioretizuoti darbus ir kt.).	<b>94</b>	<b>4,9</b>	<b>1,1</b>
Pritariate, kad darbo laikas yra vienas iš svarbiausių aspektų, turinčių įtaką gyvenimo kokybei (pvz.: dvasinei, socialinei, fizinei žmogaus gerovei ir kt.).	<b>78,1</b>	<b>16,4</b>	<b>5,5</b>



Jums yra / būtų priimtina turėti prie poreikių priderintą pertraukų skaičių (pvz.: ne iš anksto numatytą pertraukų kiekį ir laiką, turėti daugiau, bet trumpesnių pertraukų ar kt.).	<b>67,8</b>	<b>24,6</b>	<b>7,7</b>
Manote, kad lankstaus darbo laiko sąlygos šiais laikais nebėra privilegija ar išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje.	<b>71,6</b>	<b>21,3</b>	<b>7,1</b>
Jūsų nuomone, lankstus darbo laikas nebūtinai turi būti formalus (pvz.: oficialiai dokumentuotas) susitarimas.	<b>50,8</b>	<b>23</b>	<b>26,2</b>
Jūsų nuomone, darbas lanksčiu darbo laiku skatina idėjų generavimą (pvz.: galimybė dirbti pasirinktu laiku, kai jaučiatės įkvėpti, noras surasti būdą, kaip darbus atlikti produktyviau ir kt.).	<b>60,1</b>	<b>33,3</b>	<b>6,6</b>
Galvojate, kad vadovai suteikiantys galimybę dirbti lanksčiu darbo laiku labiau pasitiki savo darbuotojais (pvz.: jų galimybėmis priimti sprendimus, gebėjimu planuoti darbo laiką ir kt.).	<b>75,4</b>	<b>20,8</b>	<b>3,8</b>
Pritariate teiginiui, kad lankstus darbo laikas turi teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai (pvz.: jaučiatės įkvėpti veikti daugiau, noriai atliekate su darbu susijusias užduotis ar kt.).	<b>73,2</b>	<b>18,6</b>	<b>8,2</b>
Jūsų požiūriu, darbas lanksčiu darbo laiku padeda pasiekti asmeninio gyvenimo ir darbo balansą (pvz.: priderinant darbo laiką prie asmeninių arba šeimos poreikių, hobijų, gyvenimo būdo ir kt.).	<b>79,2</b>	<b>16,9</b>	<b>3,8</b>
Lankstus darbo laikas, Jūsų nuomone, lemia produktyvesnį darbą (pvz.: atlikti užduotis per trumpesnę darbo laiką ar kt.).	<b>59,6</b>	<b>29</b>	<b>11,5</b>
Manote, kad lankstaus darbo laiko sąlygos gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumo problemą (pvz.: pritraukiant tėvus, kurie turi prisitaikyti prie vaikų ugdymo ar neformaliosios veiklos grafiko ir kt.).	<b>84,2</b>	<b>11,5</b>	<b>4,4</b>
Galvojate, kad organizacijos užtikrinamos lankstaus darbo laiko sąlygas didina savo konkurencinį pranašumą.	<b>84,2</b>	<b>12,6</b>	<b>3,3</b>
Jūsų požiūriu, lankstus darbo laikas yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą (pvz.: mažiau tiesioginio bendravimo su kolegomis dirbančiais kitu laiku, noras per kuo trumpesnę laiką atlikti užduotis neskiriant laiko įsitraukimui į organizacijos tradicijas ir kt.).	<b>48,6</b>	<b>32,8</b>	<b>18,6</b>
Manote, kad lankstus darbo laikas sąlygoja darbuotojų perdegimą (pvz.: dirbant ilgesnes darbo valandas, ribos taip darbo laiko ir asmeninio laiko sumažėjimas ir kt.).	<b>28,4</b>	<b>42,1</b>	<b>29,5</b>
Pritariate, kad dirbant lanksčiu darbo laiku sunkiau koordinuoti darbus ir užduotis (pvz.: užduočių arba darbų atlikimo procesą, terminus, kai darbuotojai dirba skirtingu darbo laiku ir kt.).	<b>45,4</b>	<b>31,7</b>	<b>23</b>
Jūsų požiūriu, darbas lanksčiu darbo laiku gali lemti prastesnius darbuotojų asmeninius rezultatus (pvz.: turėdami didesnę laisvę gali negebėti tinkamai susiplanuoti savo darbo laiko ar kt.).	<b>37,2</b>	<b>31,1</b>	<b>31,7</b>
Galvojate, kad darbas lanksčiu darbo laiku lemia prastesnius organizacijos darbo rezultatus (pvz.: sunkesnė darbuotojų integracija, žemesnis produktyvumo lygis, vėluojančios užduotys ir kt.).	<b>33,3</b>	<b>29,5</b>	<b>37,2</b>

#### Jusu lytis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vyras	92	50,3	50,3	50,3
	Moteris	91	49,7	49,7	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

**Jus esate sukure seima**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Taip	154	84,2	84,2	84,2
	Ne	29	15,8	15,8	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

**Jusu issilavinimas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pagrindinis	1	,5	,5	,5
	Vidurinis	14	7,7	7,7	8,2
	Aukstasis neuniversitetinis	26	14,2	14,2	22,4
	Aukstasis universitetinis	135	73,8	73,8	96,2
	Aukstesnysis	7	3,8	3,8	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

## 7 priedas. Z kartos lankstaus darbo formų vertinimo tyrimo rezultatai

### Z KARTA

1. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie lankstią darbo vietą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Pritariate nuostatai, kad tinkamai atlikti darbinės funkcijas, jums nėra būtina numatyta darbo vieta (pvz.: ofisas, organizacijos patalpos ir kt.).	56,5	23,9	19,6
Jums patinka / patiktų turėti mišrią darbo vietą (pvz.: dalį laiko dirbti ir nuotoliu, ir organizacijos patalpose).	89,1	6,5	4,3
Norėtumėte nuolat dirbti nuotoliniu būdu.	28,3	30,4	41,3
Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų (pvz.: bendradarbiavimo, įsitraukimo į komandos veiklas, užduočių atlikimo, atsakomybės, kompiuterinio raštingumo ir kt.) dirbti nuotoliniu būdu.	82,6	17,4	0
Esate apsirūpinęs / aprūpintas visomis reikiamomis darbo priemonėmis (pvz.: kompiuteriu, darbo vieta ir stalu namuose) ir galite sklandžiai atlikti darbinės užduotis nebūdami ofise.	73,9	10,9	15,2
Pritariate, kad galimybė dirbti nuotoliu padeda į darbo rinką integruotis pažeidžiamoms asmenų grupėms (pvz.: vienišiesiems tėvams, neįgaliems asmenims ir kt.).	84,8	12	2,2
Esate įsitikinęs, kad lanksti darbo vieta yra aukštesnę kvalifikaciją turinčių bei didesnę darbo atlygį gaunančių žmonių privilegija.	47,8	30,4	21,7
Galite teigti, kad lanksti darbo vieta šiais laikais nebėra išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje.	73,9	23,9	2,2
Jūs manote, kad lankstaus darbo susitarimai nebūtinai turi būti formalūs (pvz.: oficialiai dokumentuoti).	39,1	47,8	13
Jūsų nuomone, darbas nuotoliniu būdu sudaro galimybes daugiau laiko skirti asmeniniams poreikiams (pvz.: šeimai, laisvalaikiui, pomėgiams ir kt.).	67,4	23,9	8,7
Pritariate, kad darbas iš namų padeda sumažinti išlaidas (pvz.: degalams, autobuso bilietams, automobilio priežiūrai, aprangai ar kt.).	87	8,7	4,3
Galite teigti, kad dirbant nuotoliniu būdu turite daugiau laisvės (pvz.: mažesnė užduočių atlikimo kontrolė, daugiau individualios atsakomybės ir kt.).	50	32,6	17,4
Jūsų požiūriu, dirbant nuotoliu didėja darbo produktyvumas (pvz.: per tą patį laiką atliekama daugiau užduočių ar kt.).	39,1	52,2	8,7
Jūsų nuomone, dirbant nuotoliniu būdu didėja motyvacija darbui (pvz.: įkvėpimo jausmas, noriai atliekamos su darbu susijusios užduotys ir kt.).	50	39,1	10,9
Manote, kad darbas nuotoliu veikia kaip apsauginis veiksnys nuo streso (pvz.: galimybė ramiai dirbti namų ar kitoje aplinkoje, susikaupti, mažesnis nebūtinės informacijos srautas ir kt.).	65,2	28,3	6,5
Dirbant nuotoliu, jūsų nuomone, kyla mažesnė perdegimo darbe rizika (pvz.: dėl namų ar kitos savarankiškai pasirinktos aplinkos, dėl mažiau tiesioginių kolegų trikdžių ir kt.).	52,2	34,8	13
Dirbant nuotoliu atsiranda galimybė savarankiškai spręsti kaip planuoti savo dienvartę (pvz.: kada daryti pertraukas, kiek laiko dirbti ir pan.).	69,6	19,6	10,9
Galvojate, kad tiesioginio vadovo nebuvimas šalia dirbant nuotoliu veikia teigiamai (pvz.: tiesioginio kontakto nebuvimas, mažiau kontroliuojami užduočių atlikimo būdai, didesnė laisvė priimti sprendimus ir kt.).	32,6	52,2	15,2

Jūsų nuomone, lanksti darbo vieta padeda lengviau realizuoti save (pvz.: atskleisti savo potencialą, gebėjimus, kilti karjeros laiptais kandidatuojant į darbo vietas organizacijose, įsikūrusiose kituose miestuose ir kt.).	41,3	50	8,7
Galite teigti, kad lanksti darbo vieta gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimo iššūkius (pvz.: pritraukiant darbuotojus iš kitų miestų ar net šalių ir kt.).	82,6	17,4	0
Galvojate, kad organizacijos, užtikrindamos galimybę darbuotojams dirbti lanksčios darbo vietos sąlygomis didina savo konkurencinį pranašumą.	91,3	6,5	2,2
Pastebite, kad dirbant nuotoliu sudėtingiau patenkinti bendravimo poreikį (pvz.: mažiau bendraujate su kolegomis, klientais, partneriais, rečiau dalinatės išpuodžiais, mintimis, idėjomis ar išgyvenimais ar kt.).	58,7	30,4	10,9
Galite teigti, kad dirbant nuotoliu yra jaučiamas didesnė socialinė atskirtis (pvz.: jaučiatės labiau nutolę nuo visuomenei įprasto gyvenimo ritmo, esate mažiau įsitraukę į visuomeninį gyvenimą, prarandate socialinius ryšius ir kt.).	52,2	21,7	26,1
Pritariate, kad dirbant nuotoliu sunkiau koordinuoti darbus ir užduotis (pvz.: užduočių arba darbų atlikimo procesą, būdą, užbaigtumą ir kt.).	39,1	26,1	34,8
Jūsų požiūriu, darbas nuotoliu lemia prastesnius darbuotojų asmeninius rezultatus (pvz.: turėdami mažesnę darbų atlikimo kontrolę, juos atlieka lėčiau ar kt.).	19,6	41,3	39,1
Galvojate, kad darbas nuotoliu lemia prastesnius organizacijos darbo rezultatus (pvz.: žemesnis produktyvumo lygis, vėluojančios užduotys, darbuotojai mažiau įsitraukia ir prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo ir kt.).	17,4	37	45,7
Jūsų požiūriu, lanksti darbo vieta yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą (pvz.: nedirbant vienoje patalpoje nesukuriamos organizacijos tradicijos, sunkiau perprasti vertybės ir kt.).	41,3	45,7	13

## 2. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie lankstų darbo laiką.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Jums patinka / patiktų dirbti lanksčiu darbo grafiku (pvz.: kai galite pasirinkti darbo dienos pradžią ir pabaigą, pertraukų laiką ir trukmę, darbo dienų per savaitę kiekį ir kt.).	91,3	6,5	2,2
Norėtumėte nuolat dirbti lanksčiu darbo laiku.	65,2	30,4	4,3
Jūs norėtumėte priimti savarankiškai sprendimus dėl darbo dienos trukmės (pvz.: kiek valandų per dieną dirbti, koncentruotis į atliekamas užduotis, neakcentuojant joms atlikti skiriamą laiką ir kt.).	80,4	13	6,5
Jums patiktų dirbti mažesni darbo dienų skaičių, išlaikant tokį pat darbo valandų kiekį (pvz.: 4 darbo dienas, dirbant 10 val. kasdien ar kt.).	67,4	21,7	10,9
Jūs turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų dirbti lanksčiu darbo laiku (pvz.: esate atsakingas, turite darbo laiko planavimo įgūdžius, gebate planuoti ir prioretizuoti darbus ir kt.).	87	13	0
Pritariate, kad darbo laikas yra vienas iš svarbiausių aspektų, turinčių įtaką gyvenimo kokybei (pvz.: dvasinei, socialinei, fizinei žmogaus gerovei ir kt.).	84,8	13	2,2

Jums yra / būtų priimtina turėti prie poreikių priderintą pertraukų skaičių (pvz.: ne iš anksto numatytą pertraukų kiekį ir laiką, turėti daugiau, bet trumpesnių pertraukų ar kt.).	<b>58,7</b>	<b>37</b>	<b>4,3</b>
Manote, kad lankstaus darbo laiko sąlygos šiais laikais nebėra privilegija ar išskirtinumas – tai yra būtina sąlyga besikeičiančioje visuomenėje.	<b>67,4</b>	<b>26,1</b>	<b>6,5</b>
Jūsų nuomone, lankstus darbo laikas nebūtinai turi būti formalus (pvz.: oficialiai dokumentuotas) susitarimas.	<b>54,3</b>	<b>26,1</b>	<b>19,6</b>
Jūsų nuomone, darbas lanksčiu darbo laiku skatina idėjų generavimą (pvz.: galimybė dirbti pasirinktu laiku, kai jaučiatės įkvėpti, noras surasti būdą, kaip darbus atlikti produktyviau ir kt.).	<b>56,5</b>	<b>30,4</b>	<b>13</b>
Galvojate, kad vadovai suteikiantys galimybę dirbti lanksčiu darbo laiku labiau pasitiki savo darbuotojais (pvz.: jų galimybėmis priimti sprendimus, gebėjimu planuoti darbo laiką ir kt.).	<b>80,4</b>	<b>19,6</b>	<b>0</b>
Pritariate teiginiui, kad lankstus darbo laikas turi teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai (pvz.: jaučiatės įkvėpti veikti daugiau, noriai atliekate su darbu susijusias užduotis ar kt.).	<b>76,1</b>	<b>21,7</b>	<b>2,2</b>
Jūsų požiūriu, darbas lanksčiu darbo laiku padeda pasiekti asmeninio gyvenimo ir darbo balansą (pvz.: priderinant darbo laiką prie asmeninių arba šeimos poreikių, hobijų, gyvenimo būdo ir kt.).	<b>87</b>	<b>13</b>	<b>0</b>
Lankstus darbo laikas, Jūsų nuomone, lemia produktyvesnį darbą (pvz.: atlikti užduotis per trumpesnę darbo laiką ar kt.).	<b>67,4</b>	<b>32,6</b>	<b>0</b>
Manote, kad lankstaus darbo laiko sąlygos gali padėti organizacijoms išspręsti aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumo problemą (pvz.: pritraukiant tėvus, kurie turi prisitaikyti prie vaikų ugdymo ar neformaliosios veiklos grafiko ir kt.).	<b>87</b>	<b>13</b>	<b>0</b>
Galvojate, kad organizacijos užtikrinamos lankstaus darbo laiko sąlygas didina savo konkurencinį pranašumą.	<b>89,1</b>	<b>10,9</b>	<b>0</b>
Jūsų požiūriu, lankstus darbo laikas yra iššūkis organizacijoms palaikant ir vystant organizacinę kultūrą (pvz.: mažiau tiesioginio bendravimo su kolegomis dirbančiais kitu laiku, noras per kuo trumpesnę laiką atlikti užduotis neskiriant laiko įsitraukimui į organizacijos tradicijas ir kt.).	<b>58,7</b>	<b>32,6</b>	<b>8,7</b>
Manote, kad lankstus darbo laikas sąlygoja darbuotojų perdegimą (pvz.: dirbant ilgesnes darbo valandas, ribos taip darbo laiko ir asmeninio laiko sumažėjimas ir kt.).	<b>23,9</b>	<b>45,7</b>	<b>30,4</b>
Pritariate, kad dirbant lanksčiu darbo laiku sunkiau koordinuoti darbus ir užduotis (pvz.: užduočių arba darbų atlikimo procesą, terminus, kai darbuotojai dirba skirtingu darbo laiku ir kt.).	<b>43,5</b>	<b>28,3</b>	<b>28,3</b>
Jūsų požiūriu, darbas lanksčiu darbo laiku gali lemti prastesnius darbuotojų asmeninius rezultatus (pvz.: turėdami didesnę laisvę gali negebėti tinkamai susiplanuoti savo darbo laiko ar kt.).	<b>39,1</b>	<b>34,8</b>	<b>26,1</b>
Galvojate, kad darbas lanksčiu darbo laiku lemia prastesnius organizacijos darbo rezultatus (pvz.: sunkesnė darbuotojų integracija, žemesnis produktyvumo lygis, vėluojančios užduotys ir kt.).	<b>36,8</b>	<b>34,8</b>	<b>30,4</b>

		Jusu lytis			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	Vyras	24	52,2	52,2	52,2
	Moteris	22	47,8	47,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Jus esate sukure seima**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Taip	15	32,6	32,6	32,6
	Ne	31	67,4	67,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**Jusu issilavinimas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vidurinis	2	4,3	4,3	4,3
	Aukstasis neuniversitetinis	12	26,1	26,1	30,4
	Aukstasis universitetinis	28	60,9	60,9	91,3
	Aukstesnysis	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	