



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Remigijus Stonkus

**LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO POLICIJOJE GALIMYBĖS IR
IŠŠŪKIAI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: prof. Ramunė Čiarnienė

KAUNAS 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO POLICIJOJE GALIMYBĖS IR
IŠŠŪKIAI**

Įmonių valdymas, 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

V MGAVL-5 gr. Remigijus Stonkus
2016 12 17

Vadovė

Prof. Ramunė Čiarnienė
2016 12 17

Recenzentas

Lekt. dr. Žiedūna Liepė
2016 12 17

KAUNAS 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Remigijus Stonkus

Įmonių valdymo programa, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Lankstaus darbo organizavimo policijoje galimybės ir iššūkiai“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 m. gruodžio 17 d.

Kaunas

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

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Stonkus, Remigijus. Factors Influencing the Choice of Books. Master's Final Thesis in Enterprise Management / supervisor prof. Ramunė Čiarnienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: Flexible organization of work, work in

Kaunas, 2017. 93 p.

SUMMARY

Master thesis analyzes the resolution of the flexible organization of work in the police force, in the district of Telsiai.

The work consists of four main parts: problem analysis, theoretical and empirical, and research methodology. Problem analysis part deals with resolution of flexible organization of work in the police force, analysis the transformation of system as well as new challenges and possibilities to implement them.

Theoretical part discloses forms and patterns of flexible organization of work, identifies definition as well as pros and cons of employee and organizational aspects. The submitted construct of flexible organization of work is analyzed in two main analytical sections: first analyzed the resolution of flexible organization of work and secondly, received result in terms of staff.

Formulated problem - insufficient resolution of flexible organization of work in solving the scale , workload , work schedule , fluctuations in relation to organization and staff.

The object of research - flexible organization of work in the police force .

The aim of research - to present recommendations of flexible organization of work in the police force, when identified the pros and cons of such organisation of work.

Research tasks:

1. to identify forms and patterns after analysing the theoretical aspects of flexible organization of work;
2. to disclose the pros and cons of resolution of flexible organization of work , also to analyse the meaning of it in relation to organization and staff.
3. to present the summarised theoretical model of flexible organization of work in the police force.
4. to carry out the qualitative research , to identify perspective of alternatives that people apply in flexible organization of work, as well as their perspective towards forms of such work organisation and to present recommendations of improvements in organising this type of work .
5. after carrying out the qualitative research to identify the resolution of flexible organization of work in AVPK of Telsiai district and the satisfaction of employees of such organisation of

work, its forms and possibilities and to present recommendations of flexible organization of work in the police force

In the part of research methodology, opportunities and challenges are presented. So as strategy of empirical research, qualitative and quantitative survey instruments, all based on the study of aim, research steps are there also. In this part is also characterized intake and research ethics.

The test results were interpreted based on theoretical construct of flexible organization of work in the police force. Semi- structured interview aimed to reveal the expression and opportunities for improvement of flexible organization of work. A questionnaire survey was to identify the resolution of flexible organization of work in AVPK of Telsiai district, as well as satisfaction of employees of such work organization forms and opportunities, and also to provide recommendations of mentioned the above organization of work. Qualitative research showed that resolution of flexible organization of work in AVPK of Telsiai district, was strongly influenced by the strict statutory base and continuous execution of functions.

In the meantime, quantitative study showed that, flexible work usually expresses in the form of “standby from home”, which helps to combine work and family interests and saves you time and money.

Given the findings of theoretical analysis and empirical research, conclusions are presented along with recommendations.

TURINYS

ĮVADAS	9
1.LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO POLICIJOJE PROBLEMATIKA	13
2.LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO POLICIJOJE.....	18
TEORINIAI ASPEKTAI.....	18
2.1 Lankstaus darbo organizavimo apibrėžtis ir turinys.....	18
2.2 Lankstaus darbo organizavimo formos ir modeliai	22
2.3 Lankstaus darbo organizavimo privalumai ir trūkumai.....	28
2.3.1. Teigiama lankstaus darbo organizavimo reikšmė darbuotojo ir organizacijos aspektais.....	29
2.3.2 Neigiama lankstaus darbo organizavimo reikšmė darbuotojo ir organizacijos aspektais	31
2.4 Lankstaus darbo organizavimo raiškos policijoje teorinis apibendrinimas.....	35
3.LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO POLICIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA.....	39
3. 1 Tyrimo strategija.....	39
3.2. Tyrimo metodai ir organizavimas	41
2.2.1 Kokybinis tyrimo metodas.....	41
3.2.2 Kiekybinis tyrimo metodas.....	43
3.3. Tyrimo etika.....	45
4.LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO TELŠIŲ AVPK TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR INTERPRETACIJA	46
4.1 Lankstaus darbo organizavimo Telšių AVPK pusiau strukturuoto interviu rezultatų analizė ir interpretacija	46
4.2 Lankstaus darbo organizavimo Telšių AVPK anketinio tyrimo rezultatai ir interpretacija	53
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	63

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Standartinių ir lanksčių darbo santykių apibrėžimai	19
2 lentelė. Lankstaus darbo organizavimo formos.....	23
3 lentelė. Lankstaus darbo organizavimo teigiama reikšmė	29
4 lentelė. Lankstaus darbo organizavimo neigiama reikšmė.....	32
5 lentelė. Interviu klausimyno struktūra.....	42
6 lentelė. Informantų pareigos.....	43
7 lentelė. Anketos klausimyno struktūra	44
8 lentelė. Informantų nuomonė apie lankstaus darbo organizavimo formas.....	46
9 lentelė. Informantų nuomonė apie lankstaus darbo organizavimo dažumą	47
10 lentelė. Informantų nuomonė apie lankstaus darbo organizavimo teikiamas galimybes	48
11 lentelė. Informantų nuomonės apie lankstaus darbo organizavimą sprendžiant darbo krūvio problemas	48
12 lentelė. Informantų nuomonės apie lankstaus darbo organizavimo trūkumus	49
13 lentelė. Informantų nuomonės apie lankstaus darbo organizavimo privalumus	50
14 lentelė. Informantų nuomonė apie naudingas policijai lankstaus darbo organizavimo formas ..	51
15 lentelė. Informantų nuomonės apie lankstaus darbo organizavimo reikšmę	51
16 lentelė. Informantų nuomonės apie lankstaus darbo tobulinimo galimybes	52

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lankstaus darbo laiko organizavimo pavyzdys (Robbins, 2003)	25
2 pav. Lankstaus darbo organizavimo nauda	28
3 Pav. Lankstaus darbo organizavimo neigiamos pasėkmės darbuotojui	32
4 Pav. Lankstaus darbo organizavimo policijoje teorinis konstruktas	37
5 pav. Tyrimo eigos schema	40
7 Pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	54
8 Pav. Respondentų išsilavinimas	54
9 Pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas	55
10 Pav. Respondentų darbo stažas	56
11 Pav. Respondentų šeimyninė padėtis	56
12 Pav. Respondentų vaikų skaičius	57
13 Pav. Lankstaus darbo laiko Telšių AVPK formos	58
14 Pav. Lankstaus darbo organizavimo raiška Telšių AVPK pagal darbo vietą	59
14 Pav. Lankstaus darbo organizavimo raiška pagal darbo krūvį Telšių AVPK	60
15 Pav. Respondentų poreikis papildomų priemonių lankstaus darbo organizavimui	61
16 Pav. Respondentų lūkesčiai siejami su lankstaus darbo organizavimo raiška	61
17 Pav. Respondentų pasitenkinimas lankstaus darbo organizavimo raiška Telšių AVPK	62
19 Pav. Lankstaus darbo organizavimo raiškos trūkumai Telšių AVPK	64

ĮVADAS

Temos aktualumas ir reikšmingumas. Pastaruoju metu tradicinis darbo modelis ne visada geriausias sprendimas siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo. XX amžiaus pabaigoje prasidėjusi darbo rinkos ir paties darbo pobūdžio transformacija iš esmės pakeitė ne tik darbo sąlygas, bet ir darbo santykius, darbo priemones, darbo organizavimo metodus bei principus, darbo turinį ir kt. (Jarulaitis, 2008). Tradicinis darbo modelis, kai dirbama aštuonias valandas per dieną, penkias dienas per savaitę, atliekamos aiškiai apibrėžtos užduotys, bei laikomasi visą gyvenimo ciklą apimančio karjeros modelio, nyksta (Akudonavičiūtė ir kt. 2007). Lankstus darbo organizavimas apima naujoviškų darbo organizavimo būdų įvairovę siekiant patenkinti organizacijos ir darbuotojų poreikius. Lanksčiojo darbo raiškos alternatyvos gali tapti svarbiausiu veiksmu, leidžiančiu žmonėms derinti svarbiausius asmens interesus. Atsiranda palankios darbo vietos poreikis, kad būtų lanksčiai reaguojama į darbuotojų problemas, susijusias su rūpinimusi šeima (Jančaitytė, 2006).

Dėl šių priežasčių susidaro poreikis lanksčioms darbo organizavimo formoms ir modeliams, kurie padeda suderinti keletą pagrindinių gyvenimo sričių: darbą, šeimą, laisvalaikį. Lankstūs darbo organizavimo modeliai leidžia darbuotojams geriau kontroliuoti laiką, padidina galimybę suderinti darbą ir šeimyninį gyvenimą, mažina stresą, didina pasitenkinimą darbu, kūrybingumą (Messmer, 2005). Sąsajos tarp darbo ir asmeninių interesų suderinamumo pasižymi geresne sveikata, padidėjusiu darbuotojų produktyvumu bei lojalumu. Taigi, nestandartinių darbo formų teikiamą naudą galima išvelgti tiek darbuotojo, tiek organizacijos aspektais. Žičkienės (2008) aprašyto tyrimo rezultatai parodo, kad darbas pagal lankstų darbo laiką laikomas patraukliausia darbo organizavimo forma. Ypatinę dėmesį lanksčiojo darbo organizavimui skyrė Stavrou (2005), George (2004), Hohl (1996), Bush (1994). Šių mokslininkų darbų pagrindu buvo išskirtos lankstaus darbo organizavimo formos. Atkinson ir Hall (2009), Golden (2009) savo darbuose analizuoja lanksčiojo darbo organizavimo rūšis. Apie lankstaus darbo formų privalumus rašo Rogier, Padgett, (2004), o Torpey (2007), išvelgia neigiamų lankstaus užimtumo pasekmių dėl sumažėjusių karjeros galimybių. Kiti autoriai teigia, kad darbuotojo indėlis lankstaus darbo metu į organizacijos pasiektus rezultatus vertinamas prasčiau (Kossek, Barber, Winters, 1999). Organizacijos siūlydamos alternatyvaus darbo modelius sukuria teigiamą įstaigos įvaizdį, nes yra nustatyta, kad darbuotojai nuolat vertina savo situaciją, lygindami ją su tokią pat socialinę padėtį užimančiais asmenimis, dirbančiais kitoje organizacijoje nesiūlančioje lankstaus užimtumo programų (Scandura ir Lankau, 1997).

Europoje XX a. aštuntajame dešimtmetyje lanksčios darbo organizavimo formos pradėtos naudoti kaip nedarbo mažinimo priemonė. Nedarbo problema pastaruoju metu aktuali ne

tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje, todėl lankstaus darbo organizavimo raiška gali būti problemos sprendimo alternatyva. Lanksčiojo darbo organizavimas apima naujus darbo organizavimo metodus, padedančius derinti ne tik darbuotojų ir organizacijos, bet ir Lietuvos valstybės interesus. Intensyvesnis netradicinio darbo formų taikymas dirbantiems asmenims leistų geriau prisitaikyti prie kintančių gyvenimo sąlygų, o organizacijoms – sklandžiau valdyti rinkos pokyčius, Lietuvos valstybei – padėtų sumažinti nedarbo lygį, siekti lyčių lygybės darbo rinkoje, prailgintų pensinio amžiaus žmonių darbingumą ir pan.

Nestandartinis arba lankstus darbo organizavimas policijoje yra naujas, mažai mokslininkų tyrinėtas reiškinys, nors labai aktualus ir reikšmingas pareigūnams bei visuomenei. Dabartiniu laikotarpiu Lietuvos policijos sistema, išgyvena intensyvių pertvarkų laikotarpį: keičiamas tarnybos organizavimas, naikinami struktūriniai padaliniai, funkcijos perskirstomos, priimamos naujos tarnybos organizavimo taisyklės. Vykstant persitvarkymo procesui, Lietuvos policijai formuojasi poreikis ieškoti darbo modelių, įgalinančių organizacijos ir darbuotojų tikslų suderinamumo. Nors policijos personalo valdymas griežtai reglamentuojamas įstatymų ir kitų teisės aktų, tačiau siekiant organizacijos strateginių tikslų atsiranda inovacijų ir lankstumo būtinybė, vyksta tradicinio ir lankstaus darbo organizavimo derinimo procesas: sudaromos sąlygos laisvu nuo tarnybos metu užsiimti papildoma veikla, budėjimai iš namų, lankstaus darbo grafikas, papildomos nemokamos atostogos ir pan.

Magistro baigiamajame darbe ištirta lankstaus darbo organizavimo raiška Telšių AVPK. Remiantis pateiktomis išvadomis ir rekomendacijomis gali būti tobulinamas lankstusis darbo organizavimas policijoje. Gautų išvadų pagrindu gali būti tobulinamos lankstaus darbo organizavimo formos ir modeliai. Tyrimo rezultatų aktualumą pažymi Telšių AVPK pateikta rekomendacija apie atlikto tyrimo kokybę (žr. 1 priedą). Taip pat artimiausiu metu įsipareigota tyrimą pristatyti Šiaulių AVPK.

Suformuluota problema – nepakankama lankstaus darbo organizavimo raiška policijoje sprendžiant veiklos masto, darbo krūvio ir darbo grafiko svyravimus darbuotojo ir organizacijos aspektais.

Tyrimo objektas – lankstus darbo organizavimas policijoje.

Tyrimo tikslas – identifikavus lanksčiojo darbo organizavimo policijoje taikymo privalumus ir trūkumus, pateikti rekomendacijas lankstaus darbo organizavimui policijoje tobulinti.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizavus lankstaus darbo organizavimo teorinius aspektus identifikuoti lankstaus darbo organizavimo formas ir modelius.

2. Atskleisti lankstaus darbo organizavimo raiškos privalumus ir trūkumus, išanalizuoti lankstaus darbo organizavimo reikšmę darbuotojo ir organizacijos aspektais.

3. Pateikti apibendrinantį lankstaus darbo organizavimo policijoje teorinį modelį.

4. Atlikti lankstaus darbo organizavimo kokybinį tyrimą, identifikuoti lankstaus darbo alternatyvas taikančių asmenų požiūrį į lanksčias darbo organizavimo formas ir jų taikymą bei pateikti organizavimo tobulinimo rekomendacijas;

5. Atlikus kiekybinį tyrimą, identifikuoti lankstaus darbo organizavimo raišką Telšių AVPK ir darbuotojų pasitenkinimą lankstaus darbo organizavimo formomis ir galimybėmis, bei pateikti lankstaus darbo organizavimo policijoje rekomendacijų.

Tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros analizė. Teorinėje dalyje siekiant atskleisti lankstaus darbo organizavimo formas, modelius ir taikymą naudotasi Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra, mokslinės duomenų bazės publikacijomis, straipsniais žurnaluose ir periodiniuose moksliniuose leidiniuose.

Pusiau struktūruotas interviu. Metodas naudotas siekiant atskleisti lankstaus darbo organizavimo raišką ir tobulinimo galimybes Telšių AVPK.

Interviu medžiagos turinio analizė (ang. content), kategorizmas. Metodas naudotas siekiant išanalizuoti pusiau struktūruoto interviu metu gautus duomenis ir nustatyti pastebimas informantų atsakymų tendencijas. Išskirtos 9 kategorijos ir 28 subkategorijos.

Anketinė apklausa. Metodas naudotas siekiant atskleisti lankstaus darbo organizavimo raišką Telšių AVPK ir darbuotojų pasitenkinimą lankstaus darbo organizavimo formomis ir galimybėmis.

Anketinės apklausos turinio analizė. Metodas naudotas siekiant identifikuoti lankstaus darbo organizavimo raišką Telšių AVPK ir darbuotojų pasitenkinimą lankstaus darbo organizavimo formomis ir galimybėmis. Kiekybinio tyrimo duomenims apdoroti, sisteminti ir grafiškai vaizduoti naudota „SPSS“ ir „Windows Microsoft Excel“ programos, taikytas statistinės analizės metodas – aprašomoji statistika.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, 4 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Darbo struktūra susideda iš keturių pagrindinių dalių – *problemos analizės, teorinės, tyrimo metodikos ir empirinės.* (*Problemos analizės dalyje* remiantis Lietuvoje bei užsienyje atliktų mokslinių tyrimų rezultatais analizuota lankstaus darbo organizavimo raiška ir galimybės Lietuvoje. *Teorinėje* darbo dalyje analizuojama

lankstaus darbo organizavimo apibrėžtis ir turinys, nagrinėjamos lankstaus darbo organizavimo formos. Analizuoti lankstaus darbo organizavimo modeliai ir klasifikavimas, identifikuota lankstaus darbo organizavimo formų raiška, privalumai ir trūkumai. Darbo teorinėje dalyje nustatyta lankstaus darbo organizavimo reikšmė darbuotojo ir vadovo aspektais. **Tyrimo metodikos** dalyje pristatoma tyrimo strategija, tyrimo metodai ir organizavimas. Taip pat pateikiami tyrimo instrumentai (pusiau struktūruotas vadovų, organizuojančių darbą, interviu, ir anketinė asmenų, dirbančių Telšių AVPK apklausa), kuriais siekta įvertinti lankstaus darbo organizavimo raišką organizacijos ir darbuotojo aspektais. **Empirinėje** dalyje aprašyta kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatų analizė. Darbo pabaigoje, remiantis teorine ir praktine dalimis pateikiamos išvados bei rekomendacijos lankstaus darbo organizavimui tobulinti.

1. LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO POLICIJOJE PROBLEMATIKA

Mitas, kad darbuotojai efektyviai gali dirbti tik „įsprausti“ į konkrečius darbo laiko ir darbo vietos rėmus, kadangi pastaruoju laikotarpiu, vykstant globalizacijos procesams ir stiprėjant gyvenimo tempui organizacijoms daug svarbiau nustatyti konkrečius organizacijos tikslus ir darbuotojams leisti pasirinkti, kaip ir kur juos įgyvendinti. Integracijos į Europos Sąjungą procesas, ekonomikos globalizacija bei su ja susiję darbo pokyčiai, reikmė skatinti šalies gyventojų užimtumą, derinti darbo ir šeimos funkcijas, užtikrinti vienodas moterų ir vyrų darbo teises verčia ieškoti galimybių diegti Lietuvoje lanksčias darbo formas (Dambrauskienė, 2002). Europos darbo rinkose populiarėja terminuotos, laikinos, sezoninio darbo, darbo dirbant ne visą darbo laiką sutartys, darbas pagal iškvietimą, tele - darbas (nuotolinis), įdarbinimas per darbo agentūras ir pan. (Panomariovienė, 2011). Lankstaus darbo organizavimo raiška aktyvi kitose šalyse, todėl šiuo metu sparčiai populiarėja ir Lietuvoje. Lietuvos darbo įstatymai iš dalies leidžia susitarti ir dėl darbo ne visą darbo laiką, ir dėl terminuotų sutarčių, tačiau jos ribojamos tam tikram laikotarpiui ir esant tam tikroms sąlygoms, t. y. terminuotų sutarčių nesudarysi kada sumanęs, o tik darbams, kuriuose gali dirbti, jei tas darbas yra nenuolatinio pobūdžio (Panomariovienė, 2011). Lankstaus darbo organizavimo formų taikymas suteikia galimybę įvairioms socialinėms grupėms įsilieti į darbo rinką, tai: moterims, auginančioms vaikus, studentams, pensinio amžiaus žmonėms, slaugantiems negalią turinčius šeimos narius, nekvalifikuotiems ar turintiems sveikatos problemų asmenims. Esant lankstaus darbo organizavimo raiškai žmonės gali derinti darbą, asmeninius interesus, šeimos įsipareigojimus ir laisvalaikį, o technologijos tam suteikia palankias galimybes. Galimybės derinti karjerą ir šeimą dirbant dalį darbo dienos labai priklauso nuo galiojančių taisyklių, tai yra nuo to, ar darbas dalį dienos laikomas įprastu užimtumu, ar toks užimtumas garantuoja visapusišką dalyvavimą socialinio draudimo sistemoje ir ar dirbant dalį dienos įmanoma keisti karjeros pobūdį (Hemerijck, 2012). Šeimos - darbo interesų tema, tyrinėjama tiek teoretikų, tiek praktikų. Tarp darbuotojui keliamų reikalavimų darbe ir šeimoje egzistuoja neišvengiama sąveika (Carr ir kt., 2008). Dažniausiai darbo ir šeimos vaidmenims keliamų reikalavimų sąveiką galima pavadinti sandūra, kadangi darbo ir šeimos sferų suderinimas dažniausiai tampa iššūkiu darbuotojui, nes jis turi suderinti dvigubus reikalavimus iš abiejų savo gyvenimo sferų (Carr ir kt., 2008). Be to, moksliniai tyrimai rodo, kad lanksčiai dirbantis darbuotojas yra produktyvesnis, darbo našumas didesnis. Lankstaus darbo organizavimo raiška skatina teigiamą darbdavių ir darbuotojų požiūrį į bendrą tikslą, didėja pasitikėjimas, atsakomybė ir efektyvesnių rezultatų siekimas.

Pastebima, kad lankstaus darbo organizavimo raiškos plėtrą įtakojo ekonominiai išsivysčiusių valstybių sunkumai. Alternatyvių darbo organizavimo formų taikymas padėjo organizacijoms ir įmonėms išspręsti personalo valdymo ir veiklos masto bei darbo krūvio problemas. Tačiau, ne tik ekonominiu sunkmečiu yra naudingas lankstus darbo organizavimas ir lanksčių darbo formų diegimas, priešingai, tokių praktikų efektyvumas atsiskleidžia ilgesnėje perspektyvoje, kuomet lankstaus darbo organizavimas tampa įprastu reiškiniu darbo rinkoje (*Lankstaus darbo modelio įgyvendinimo rekomendacijos darbdaviams*). Pažymėtina, kad lankstus darbo organizavimas naudingas ne tik organizacijų, bet ir darbuotojų aspektu. Galėdami derinti asmeninius poreikius su profesine veikla (pvz., vyresnio amžiaus žmonėms sudaroma galimybė dirbti atsižvelgiant į jų sveikatos būklę; šeimos ar vieniši tėvai turi galimybę derinti darbą ir mažamečių vaikų auginimą ir pan.) minėtų grupių atstovai gali pilnavertiškai įsilieti į darbo rinką ir sėkmingai adaptuotis (ką būtų sunku pasiekti, jei lankstaus darbo organizavimo praktika būtų taikoma tik atskirais ar pavieniais atvejais (*Lankstaus darbo modelio įgyvendinimo rekomendacijos darbdaviams*)).

Sparčiai kintanti globali ekonomika keičia darbo pobūdį, reikalauja daugiau lankstumo darbo rinkoje (Žičkienė ir Koverienė, 2008). Lankstaus darbo organizavimo augimo poreikis siejamas ne tik su besikeičiančia darbo rinkos paklausa, demografinėmis tendencijomis, bet ir didėjančiu dirbančių moterų skaičiumi bei ilgesnės gyvenimo trukmės prognozėmis. Įsivyrąja liberalesnis požiūris į darbuotojų darbo vietą ir laiką, dauguma darbų šiandien atliekama naudojantis kompiuteriais, informacinės technologijos leidžia dalytis informacija nuotoliniu būdu, todėl nebėra būtinybės visus darbus atlikti tradiciniuose biuruose (Valickas ir kt. 2014). Nauji darbo modeliai reikalingi, nes iš esmės keičiasi darbuotojų požiūris į asmeninės ir darbo veiklos derinimą, laisvalaikio vertės didėjimą.

Lankstumas turi būti suprantamas ne tik kaip darbdavių gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių bei naujų reikalavimų darbo rinkoje, bet ir darbuotojai turi norėti ir būti pasiruošę priimti tuos pokyčius (Panomariovienė, 2011). Didėjantis žmonių mobilumas tampa sunkiai valdomu, todėl organizacijoms tampa sudėtinga išlaikyti profesionalius darbuotojus. Nestandartinio darbo alternatyvos gali tapti itin svarbiu veiksniumi, leidžiančiu žmonėms tvarkyti, planuoti ir valdyti savo laiką lygiagrečiai derinant organizacijos tikslus. Darbas dalį dienos gali skatinti įmones geriau išnaudoti turimus žmogiškuosius išteklius, tačiau tai verčia tobulinti ir socialinės gerovės sistemą, kuria naudojasi dirbantieji ir jų šeimos nariai (Hemerijck, 2012). Nepaisant to, kad lankstaus darbo organizavimo efektyvumas priklauso nuo organizacijos ir darbuotojų požiūrio bei susitarimo, didelę įtaką lanksčiojo darbo raiškai turi šalyje galiojanti teisinė sistema. Europos Komisijos komunikate dėl lankstumo ir užimtumo garantijų pripažįstama, kad lankstumas reiškia kur kas daugiau nei tik

darbuotojų samdymo ar atleidimo sąlygas (išorinis lankstumas): jis gali būti įtvirtinamas ir organizacijos lygmenyje, pavyzdžiui, nustatant lankstų darbo grafiką (t. y. vidinis lankstumas) ir (arba) įvairias darbo organizavimo formas, kaip antai komandinis darbas ar darbas rotaciniu principu (t. y. funkcinis lankstumas) (*Geroji ES šalių patirtis taikant lankstaus darbo sistemas*).

Dabartinė teisinė sistema Lietuvoje neskatina intensyvesnio lankstaus darbo organizavimo formų taikymo praktikoje, nes susiduriama su nemažomis biurokratinėmis kliūtimis, tokiomis kaip, sudėtinga darbo laiko apskaita, kadangi taikant lanksčias darbo organizavimo formas darbuotojui suteikiama gerokai daugiau laisvės ir savikontrolės, todėl būtinas ne tik organizacijos pasitikėjimas, tačiau ir tinkamas darbo kontrolės ir apskaitos mechanizmas. Tačiau, būtina pažymėti, kad siekiant gerinti lankstaus darbo organizavimo raišką, jaučiami apčiuopiami pokyčiai: įteisintas nuotolinis darbas, numatyta galimybė dirbti pagal iškvietimą, priimtas Įdarbinimo per laikinojo įdarbinimo įmones įstatymas, reglamentuojantis darbo nuomos įgyvendinimą. Lietuvos darbo įstatymai iš dalies leidžia susitarti ir dėl darbo ne visą darbo laiką, ir dėl terminuotų sutarčių, tačiau jos ribojamos tam tikram laikotarpiui ir esant tam tikroms sąlygoms, t. y. terminuotų sutarčių nesudarysi kada sumanęs, o tik darbams, kuriuose gali dirbti, jei tas darbas yra nenuolatinio pobūdžio (Panoriomienė, 2011). Pastebimi teigiami pokyčiai ir viešajame sektoriuje, kur atsiranda prisitaikymo prie aplinkos būtinumas. Dažnai tokius pokyčius galima suvokti kaip vadybos modelių, procedūrų pokyčius, kurie administravimą pavertė daug modernesniu sisteminiu procesu (Puškorius, S., Raipa, A., 2002).

Nestandartinis arba lankstus darbo organizavimas policijoje yra naujas, mažai mokslininkų tyrinėtas reiškinys, nors labai aktualus ir reikšmingas pareigūnams bei visuomenei. Apskritai Lietuvoje daugiausia nagrinėjama viešojo administravimo kokybė, neišskiriant policijos institucijų veiklos specifikos ir ypatumų (Ruževičius, Kasperavičius, 2008). Visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių (Puškorius ir Raipa, 2002). Autoriai pabrėžia, kad vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos rūšių – informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – inovacijos.

Dabartiniu laikotarpiu Lietuvos policijos sistema, išgyvenanti intensyvių pertvarkų laikotarpį, kai keičiamas tarnybos organizavimas, naikinami struktūriniai padaliniai, funkcijos perskirstomos, priimamos naujos tarnybos organizavimo taisyklės. Dėl to policijos pareigūnams didėja veiklos reikalavimai profesionalumui, o organizacijai formuojasi poreikis turėti ir išlaikyti kvalifikuotus, motyvuotus ir atsakingus pareigūnus, gebančius efektyviai vykdyti pavestas funkcijas ir padėti Lietuvos policijai siekti strateginių organizacijos tikslų. Lietuvos mokslinėje literatūroje policijos

administravimo veiklą analizavo Danišauskas (2002), Jagelavičius (2002), Ruževičius, Kasperavičius (2008). Policijos personalo valdymo aspektus ir problematiką nagrinėjo Bubnys, Smalskys (2005), Kalesnykas (2002), Raipa, Smalskys (2006), ir kiti. Tačiau pasigendama išsamesnės policijos darbo organizavimo analizės, teorinių ir praktinių tyrimų.

Atsižvelgus į tai, kad policijai keliami aukšti reikalavimai, o policijos institucijos personalo valdymas nėra lankstus, bet yra valdomas remiantis griežtai numatyta įstatymų ir teisės aktų numatyta tvarka, būtina ieškoti alternatyvų organizacijos ir darbuotojų poreikiams patenkinti. Nuolat vykstanti sistemos plėtra didina reikalavimus pareigūnų profesionalumui, todėl formuojasi patrauklių darbo sąlygų policijoje poreikis, kuris užtikrintų socialines ir ekonomines garantijas, skaidrią atrankos ir karjeros politiką bei abipusę naudą visose srityse, susijusiose su įdarbinimu, darbo sąlygomis ir policijos teikiamomis paslaugomis visuomenei. Būtent dėl šių priežasčių Lietuvos policijai atsiranda būtinybė ieškoti lanksčių darbo modelių, įgalinančių siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų tuo pačiu išlaikant darbuotojui patrauklios organizacijos įvaizdį.

Lietuvos policijai kvalifikuotų darbuotojų – tyrėjų, patrulių ir kitokių specialistų – nuolat trūksta. Tyrimai rodo, kad pareigūnams dažnai stinga motyvacijos, socialinių garantijų, stabilumo. Vienintelė motyvuojanti priemonė – 20 metų tarnybos. Dėl šių priežasčių siekiant sėkmingos reorganizacijos Lietuvos policijai tikslinga ieškoti būdų kaip įgyvendinti užsibrėžtus tikslus – dribti našiai, taupant biudžetą, rasti būdų suvaldyti darbo krūvio ir darbo masto svyravimus, ir pritraukti bei išlaikyti profesionalų personalą.

Siekiant gerinti darbo sąlygas policijoje viena iš alternatyvų - lankstaus darbo organizavimo raiška, leidžianti kontroliuoti darbo krūvio, darbo laiko ir darbo masto svyravimus. Dėl šių priežasčių Lietuvos policijoje atsirado galimybė laisvu nuo tarnybos metu užsiimti papildoma veikla (dirbti papildomą darbą), jeigu tai nesukelia viešųjų ir privačiųjų interesų konflikto ir nežemina pareigūno bei Lietuvos policijos įvaizdžio (*Lietuvos policijos šakos kolektyvinė sutartis*). Lietuvos policijos profesinė sąjunga inicijuoja sutarčių sudarymą, kurių pagrindu siekiama policijos pareigūnams, turintiems įsipareigojimų šeimai, darbo kodekso numatyta tvarka sudaryti sąlygas pasinaudoti papildomomis socialinėmis garantijomis - lankstus darbo grafikas, papildomos nemokamos atostogos ir pan. Lankstaus darbo laiko organizavimo raiška leidžia:

- atlikti skubius trumpalaikius darbus;
- pakeisti laikinai atsitraukusį darbuotoją;
- padėti organizacijos darbuotojams derinti darbo laiką ir darbo vietą bei jų asmeninius interesus;
- palaikyti gerą organizacinį klimatą organizacijoje.

Kita lankstaus darbo organizavimo alternatyva – budėjimas laisvu nuo tarnybos metu. Pagal įstatymą budėjimas laisvu nuo tarnybos metu galimas teisės aktų nustatyta tvarka pagal iš anksto patvirtintą grafiką, pareigūnas turi būti namuose, ar kitoje iš anksto aptartoje tarnybos vietovės vietoje ar įstaigoje tam, kad policijos įstaigos vadovas ar operatyvaus valdymo padalinio darbuotojai galėtų jį iškviešti atlikti neatidėliotinų veiksmų (*LR Vidaus tarnybos statuto ir LR Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymo įgyvendinimo įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymas, Valst. ž. 2006. Liepos 19 d. 2006-08-08, Nr. 87-3412*). Ši lankstaus darbo organizavimo forma naudinga ne tik darbuotojui, bet ir organizacijos aspektu, kadangi leidžia kontroliuoti darbo masto ir darbo krūvio svyravimus.

Dar viena lankstaus darbo organizavimo raiškos forma Lietuvos policijoje yra viršvalandžiai, kurie yra skiriami pagal teisės aktų numatytą tvarką. Policijoje taip pat vyrauja pamaininis darbas, kurio darbo laiko pradžia ir pabaiga gali būti keičiama su sąlyga, kad nebus viršijama pamainos trukmė. Tai yra labai svarbu pareigūnams, turintiems

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad lanksčiojo darbo organizavimo formos leidžia planuoti darbo jėgos paklausą atsižvelgiant į tuometinius organizacijos poreikius, todėl dirbantys ne visą darbo dieną ir laikini darbuotojai sudaro įmonei reikalingą lanksčiąją darbo jėgą. Todėl, pasidalijimas tarp tradicinių ir naujų darbo vietų tampa nebe toks griežtas, žmonės lengviau pereina iš vienos užimtumo rūšies į kitą – lankstaus darbo formų taikymas populiarėja (Gruževskis, 2001). Žmonės lengviau keičia užimtumo rūšis bei kvalifikaciją, atskiros darbo ir laisvalaikio sritys tampa tarpusavyje susietos (Umbrasaitė, 2010). Dėl šių priežasčių tikslinga potencialiems ar esamiems darbuotojams suteikti šiuolaikinio įvairiapusio darbo pobūdžio pasirinkimo galimybes.

Lankstaus darbo organizavimo raiška policijos įstaigose aktyviai inicijuota laikinos kolektyvinės sutarties pagrindu, kuria buvo siekiama sudaryti palankias sąlygas ne tik policijos veiklai, bet ir užtikrinti tinkamas darbuotojų darbo organizavimo, darbo apmokėjimo, kvalifikacijos kėlimo bei perkvalifikavimo, saugos, sveikatos ir kitas tarnybos sąlygas, ne žemesnio lygio nei numatyta Lietuvos Respublikos įstatymuose, kituose teisės aktuose ir Lietuvos policijos šakos kolektyvinėje sutartyje (*Telšių AVPK kolektyvinė sutartis*).

2.LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO POLICIJOJE

TEORINIAI ASPEKTAI

2.1 Lankstaus darbo organizavimo apibrėžtis ir turinys

Tradicinis darbo modelis, kai dirbama aštuonias valandas per dieną, penkias dienas per savaitę, atliekamos aiškiai apibrėžtos užduotys, bei laikomasi visą gyvenimo ciklą apimančio karjeros modelio, nyksta (Akudonavičiūtė ir kt. 2007). Vietoje tradicinio darbo modelio atsiranda lankstūs darbo modeliai, kurių nevaržo darbo vieta ar griežtai reglamentuotas darbo laikas. Mokslinėje literatūroje ir praktikoje lankstaus darbo organizavimo sąvoka vartojama vis dažniau. Lankstūs darbo organizavimo modeliai leidžia darbuotojams geriau kontroliuoti laiką, padidina galimybę suderinti darbą ir šeimyninį gyvenimą, mažina stresą, didina pasitenkinimą darbu, kūrybingumą (Messmer, 2005). Visuotinai priimtos sąvokos teisės aktuose lankstaus darbo organizavimui apibrėžti nėra (Dambrauskienė, 2002). Samuolis (1990) teigia, kad lanksčios darbo formos – tai ne visos darbo dienos (savaitės), slankiojo darbo grafiko ir darbo namuose (namudininkystės) sąvokų samprata. Analizuojant lankstaus darbo organizavimo sampratą, tikslinga panagrinėti darbo organizavimo formų diferencijavimą į įvairias grupes, pagal įvairius kriterijus, rūšis, požymius, teisinį reglamentavimą. Vienas iš galimų skirstymų į *standartines (tipines, tradicines)*, ir į *nestandartines (netipines, lanksčias)* užimtumo formas. Būtina akcentuoti, kad mokslinėje literatūroje aptinkama tiek nestandartinių, tiek neformalių darbo santykių formos. Jarulaitis (2008) pažymi, kad sąvokos „nestandartiniai“ bei „neformalūs“ darbo santykiai yra viena kitą papildančios – pirmoji daugiau apibrėžia santykių esmę, o antroji – santykių formą. Rašant magistro baigiamąjį darbą remtasi mokslininko darytina išvada, kad nestandartiniai ir neformalūs darbo santykiai yra tie patys darbo teisiniai santykiai, pagal savo prigimtį, esmę bei formą priešingi standartiniams, tipiniams darbo santykiams. Akcentuotina, kad terminai *netipinis, nestandartinis* ir *lankstus* darbe vartojami kalbant apie tokias darbo organizavimo formas, reguliuojamas darbo teisės, kaip darbas ne visą darbo laiką, nuotolinio darbo sutartis, laikinasis darbas, darbas pagal iškvietimą ir pan.

Nagrinėjant pagrindines nestandartinių arba lanksčių darbo organizavimo formas svarbu išsiaiškinti nestandartinių (lanksčių) ir standartinių (tradicinių) darbo santykių sąvokas ir esminius skirtumus (žr.1 lentelė).

1 lentelė. Standartinių ir lanksčių darbo santykių apibrėžimai. Sudaryta darbo autoriaus.

Autorius	Standartiniai (tradiciniai) darbo santykiai	Nestandartiniai (lankstūs) darbo santykiai
Jarulaitis, M. (2008)	Visai darbo dienos pagal neterminuotą darbo sutartį samdomas darbuotojas. Apibrėžiamas valstybės teisės aktuose, tačiau paminėtina, kad visos standartinės darbo formos gali įgyti naujų požymių ir virsti nestandartinėmis darbo formomis.	Darbo sutarties sąlygų nukrypimas nuo standartinių darbo sutarties sąlygų arba faktinių užimtumo sąlygų nestandartiškumas.
Žičkienė, S. (2008)	Aiškiai nustatyta darbo dienos pradžia ir pabaiga, dirbamo laiko trukmė, konkreti darbo vieta, teikiamos socialinės garantijos, apibrėžtos įsidarbinimo ir atleidimo sąlygos, užtikrinamos mokamos kasmetinės atostogos, bei sudaroma galimybė tobulinti žinias.	Lankstus darbas apima naujoviškų darbo organizavimo būdų įvairovę, naudojamą darbuotojų ir darbdavių, siekiant patenkinti ir verslo, ir darbuotojų poreikius.
Norvilaitė, L. (2011).	Dažniausiai susiklostantys, tradiciniai, teisiniai darbo santykiai sudarant neterminuotą darbo sutartį visai darbo dienos.	Neatitinkančios tradicinių teisinių santykių nustatytos tipinės formos reikalavimų vadinami netipiniais, lanksčiais darbo santykiais.

Apibendrinant lentelėje pateiktus standartinius ir nestandartinius darbo santykių apibrėžimus galima pastebėti, kad takoskyra tarp šių terminų yra aiški, esminis skirtumas tarp šių sąvokų yra tas, kad tradiciniai darbo santykiai turi aiškius ir griežtus darbo sutarties rėmus, tuo tarpu lankstaus darbo organizavimo požymis yra viskas kas nukrypsta nuo numatytų standartų ar normų.

Pastaruoju metu kalbant apie lankstaus darbo organizavimo raišką dažnai minima sąvoka „*flexicurity*“. Šis terminas pradėtas vartoti nuo 1990 metais kaip pirmoji ir svarbiausia užimtumo politikos strategija, taikyta daugelyje valstybių (Wilthagenas, Trosas, 2004). „*Flexicurity*“ suprantamas ir naudingas kaip užimtumo stiprinimo strategija, vienodai ir sąmoningai siekianti užtikrinti darbo santykių ir darbo organizavimo lankstumą ir kartu užimtumo politikoje daugiau dėmesio skiriant socialinės apsaugos bei aktyvioms darbo rinkos priemonėms, tarp jų ir mokymuisi visą gyvenimą, siekiant apsaugoti neužimtus bet aktyviai ieškančius darbo asmenis (Panomariovienė, 2011). Šiandien „*flexicurity*“ terminas yra Europos darbotvarkėje, nes 2006–2007 m. „*flexicurity*“ tapo pagrindiniu Europos masto diskusijų apie socialinę ir ekonominę, o pirmiausia – užimtumo politiką elementu (Panomariovienė, 2011). Pastaruoju laikotarpiu vienas pagrindinių politikos tikslų Europoje yra didinti darbo rinkų lankstumą ir tuo pačiu didinti darbuotojų saugumą. 2007 m. Europos Vadovų Tarybos priimtas Komisijos komunikatas „Siekiant bendrųjų lankstumo ir užimtumo garantijų principų: derinant lankstumo ir užimtumo saugumo garantijas kurti daugiau ir geresnių darbo vietų“ (*Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui, 2007*), kuriame nubrėžtos keturios kryptys ir

nurodyti aštuoni bendrieji užimtumo lankstumo ir saugumo principai, kuriais valstybės gali vadovautis vykdydamos savo užimtumo politiką. Šie principai pažymi, kad visos rekomenduotos priemonės turi skatinti ir remti tiek naujai stojančių į darbo rinką (išsilavinimą ir profesiją įgijusių), tiek ir iškritusių iš darbo rinkos dėl objektyvių (nėštumas, vaiko priežiūra, įkalinimas, liga, neįgalumas ir kt.) ar subjektyvių (ilgalaikis nedarbas, nenoras persikvalifikuoti ir pan.) priežasčių asmenų įdarbinimą, ir taip pat darbo vietų išlaikymą (pvz., gresiant įmonės reorganizacijai, bankrotui ir pan.), įskaitant ir darbuotojų perėjimą į kitą darbą. Komunikate skatinama, kad valstybės narės pripažintų „*flexicurity*“ siekiant išryškinti teigiamas konkurencijos, darbo ir socialinės apsaugos priklausomybes. Priimti „*flexicurity*“ bendrieji principai apima keturias sudedamąsias dalis:

- lanksčios ir patikimos sutarčių sąlygos, užtikrinamos rengiant modernius darbo teisės įstatymus, kolektyvines sutartis ir šiuolaikiškai organizuojant darbą;
- visapusiškos mokymosi visą gyvenimą strategijos, turinčios užtikrinti, kad darbuotojai, ypač turintys mažiausiai garantijų, galėtų nuolatos prisitaikyti ir rasti darbą;
- veiksminga, aktyvi darbo rinkos politika, padedanti prisitaikyti prie sparčių pokyčių, sutrumpinti nedarbo laikotarpius ir palengvinti pereinamąjį laikotarpį, kai jie ieško darbo;
- šiuolaikiškos socialinės apsaugos sistemos, suteikiančios tinkamą finansinę paramą, skatinančios užimtumą ir palengvinančios judėjimą darbo rinkoje. Jos apima plataus masto socialinės apsaugos nuostatas (bedarbio išmokas, pensijas ir sveikatos apsaugą), kurios padeda asmenims suderinti darbą su asmeninėmis ir šeimyninėmis pareigomis, pavyzdžiui, vaikų priežiūra.

Tik esant visoms šioms sąlygoms „*flexicurity*“ metodas gali būti pripažintas naudinga užimtumo politikos plėtrai (Panomoriövienė, 2011). Daugelis autorių akcentuoja, kad darbo lankstumo samprata transformavosi ir lankstumas nebėra vien darbdavių interesų įrankis, lengvinantis organizacijų prisitaikymą prie kintančių darbo rinkos sąlygų. Lankstumas – tai tiek darbdavių, tiek darbuotojų gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių bei naujų reikalavimų darbo rinkoje (Dambrauskaitė, 2008). „*Flexicurity*“ metodas yra nukreiptas į skirtingus darbo rinkos dalyvius: darbdavius ir darbuotojus. Tame pačiame Komunikate numatyta, kad bendruosius lankstumo ir saugumo principus galima apibrėžti kaip integruotą darbo teisės lankstumo ir užimtumo (darbo rinkos) saugumo didinimo strategiją. Komisijos siūlomais aštuoniais užimtumo lankstumo ir saugumo principais reikėtų vadovautis įgyvendinant nacionalines darbo rinkų reformas. Galima teigti, kad terminas „*flexicurity*“ apibrėžiamas kaip naudinga užimtumo stiprinimo strategija,

siekianti garantuoti darbo santykių ir darbo organizavimo lankstumą bei socialinę apsaugą aktyviomis darbo rinkos priemonėmis ir apsaugoti aktyviai darbo ieškančius asmenis.

Apibendrinat galima teigti, kad lankstaus darbo organizavimo sąvokos nebuvimą sąlygoja darbo organizavimo formų įvairovė, dėl specifinių aplinkybių ir konstitucinių žmogaus teisių laisvai pasirinkti jam tinkančią veiklos sritį, darbą, profesiją. Plačiaja prasme, sąvoka lankstusis darbo organizavimas apibūdina alternatyvių darbo formų įvairovę, kurių dėka darbuotojui yra suteikiama galimybė lanksčiai pasirinkti darbo vietą ar darbo laiką. Lietuvoje pastaruoju metu ne tik dirbantys vadovaujančiose pareigose ar individualiai gali patys lanksčiau planuoti savo darbo laiką, bet pastebimi teigiami pokyčiai ir viešajame sektoriuje. Valstybės tarnyboje siūlomas lankstaus darbo laiko organizavimas – lankstus darbo grafikas, pagal kurį valstybės tarnautojas galėtų, suderinęs su tiesioginiu vadovu, nusistatyti darbo dienos pradžią, pabaigą ir trukmę, atsižvelgiant į nustatytus reikalavimus. Tokia darbo forma tikrai padeda derinti darbo interesus su šeimos gyvenimu, vaikų auginimu, didina motyvaciją. Pastaruoju metu didelis dėmesys skiriamas „*flexicurity*“ sąvokai, kurios pagrindinis išskirtinumas yra tas, kad darbo organizavimo lankstumas glaudžiai siejamas su saugumo garantijomis. Išsamiau mokslinėje literatūroje analizuojama darbo organizavimo formų skirstymas į įvairias grupes, pagal kriterijus, rūšis, požymius ir pan.

2.2 Lankstaus darbo organizavimo formos ir modeliai

Šiuolaikinis darbo organizavimas kinta dominuojant konkurencingumui ir naujų technologijų augimui. Netradicinių darbo formų raiška išplečia planavimo galimybes, leidžia koreguoti darbo jėgos paklausą reikiamu laiku bei įvairių asmenų grupių įsijungimą į darbo rinką. Didėjantis užimtumas ne visą darbo laiką daro darbo organizavimą lankstesnį, leidžia planuoti darbo krūvio ir darbo veiklos mastą atsižvelgiant į organizacijos poreikius derinant darbuotojo interesus. Lankstus darbo organizavimas pasižymi gausia įvairove, todėl mokslinėje literatūroje identifikuojamos skirtingos lankstaus darbo organizavimo rūšys, formos ir modeliai. Castells (2005) pažymi, kad lankščiam darbo modeliui būdingi tokie bruožai:

- **Lankstus darbo laikas**, kurio nevaržo tradicinis 35-40 savaitinių valandų visos darbo dienos modelis.
- **Turimos darbo vietos nestabilumas**, todėl yra orientuojamasi į konkrečios užduoties įvykdymą, todėl neteikiamos darbo ateityje garantijos.
- **Nepastovi vieta, kurioje dirbama**. Vis didesnė darbuotojų dalis dirba ne darbovietėse, o namie, kelyje ar kitoje įmonėje.
- **Psichologinis darbdavio ir darbuotojo kontraktas**. Standartinei sutarčiai būdinga tai, kad atsisakoma abipusio lojalumo, tariamasi dėl konkrečių užduočių ar darbo terminų bei atitinkamo atlygio už tai. Tradicinė sutartis remiasi darbdavio įsipareigojimu paisyti aiškiai apibrėžtų savo darbuotojų teisių, atsiskaitymo už darbą standartų, sudaryti sąlygas kelti kvalifikaciją, gauti socialinę pašalpą bei daryti karjerą pagal iš anksto žinomus reikalavimus. Iš darbuotojo yra tikimasi lojalumo įmonei, uolaus darbo, pasiryžimo dirbti viršvalandžius, be papildomo atlyginimo arba už jį (Castells, 2005).

Golden (2009), Atkinson ir Hall (2009), savo darbuose pažymi, kad lankstusis darbo organizavimas gali būti dviejų rūšių – *formalus ir neformalus*.

Formalus darbo organizavimo lankstumas yra apibrėžtas darbo sutartyje bei organizacijos įstatuose, tuo tarpu *neformalus lankstumas* yra savanoriška darbdavių iniciatyva, kuria siekiama darbuotojų pasitenkinimo.

Neformalus lankstumas vyrauja daugelyje organizacijų, ir manoma yra net labiau paplitęs nei formalūs lankstumo modeliai. Svarbią reikšmę neformalaus darbo organizavimo lankstumo raiškai turi tai, kad neformalus lankstumas darbuotojams padeda suderinti šeimos ir darbo interesus, ir tuo pačiu yra gaunamas nesumažintas darbo užmokestis bei nesudaromos kliūtys tolesnės karjeros siekimui.

Hohl (1996), pažymi, kad seniausios ir dažniausiai mokslininkų tirinėtos lankstaus darbo organizavimo formos yra keturios: **lanksti darbo dienos pradžia ir pabaiga, dalinis darbas, trumpesnė darbo savaitė, suspaustos darbo valandos**. Stavrou (2005) pabrėžia, kad labiausiai paplitusios lankstaus užimtumo formos yra **viršvalandžiai, dalinis darbas, laikinas užimtumas ir terminuotos darbo sutartys**, tuo tarpu, tokios formos kaip **darbas namuose ir tele - darbas** yra naudojamos rečiausiai. Šių ir kitų mokslininkų siūlomos lankstaus darbo organizavimo formos, pateikiamos lentelėje (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Lankstaus darbo organizavimo formos. Sudaryta darbo autoriaus

Lankstaus darbo organizavimo forma		Jarulaitis (2008)	Žičkienė, Koverienė (2008)	Hohl (1996)	Stavrou (2005)	Dambrauskienė (2002)
Dalinis darbas	<i>part-time work</i>	X	X	X	X	
Lankstus darbo laikas	<i>flexible time</i>	X	X	X		X
Metinės darbo valandos	<i>annualized hours</i>		X			
Suspaustos darbo valandos	<i>compressed hours</i>		X	X		
Lanksčios arba svyruojančios darbo valandos	<i>staggered work hours</i>		X			X
Darbo, darbo vietos pasidalijimas	<i>workplace share</i>		X			
Darbas namie - biure	<i>home-office working</i>		X			
Darbas namuose	<i>home working</i>		X		X	
Laipsniškas atleidimas	<i>gradual retirement</i>		X			
Neatvykimai ir atostogos	<i>leaves and sabbaticals</i>		X			
Darbas pamainomis	<i>shift work</i>		X			
Darbas pagal iškvietimą	<i>on-call work</i>	X	X			
Darbo nuoma	<i>workrent</i>	X	X			
Trumpesnė darbo savaitė	<i>shorter working week</i>			X		
Laikinas užimtumas	<i>temporary or fixed-term employment</i>	X			X	
Terminuotas darbas	<i>Fixed-term work</i>				X	
Tele - darbas	<i>telework</i>				X	
Suminės darbo valandos	<i>annualisation of working hours</i>					X
Savanoriškas darbas	<i>Volunteer</i>					X

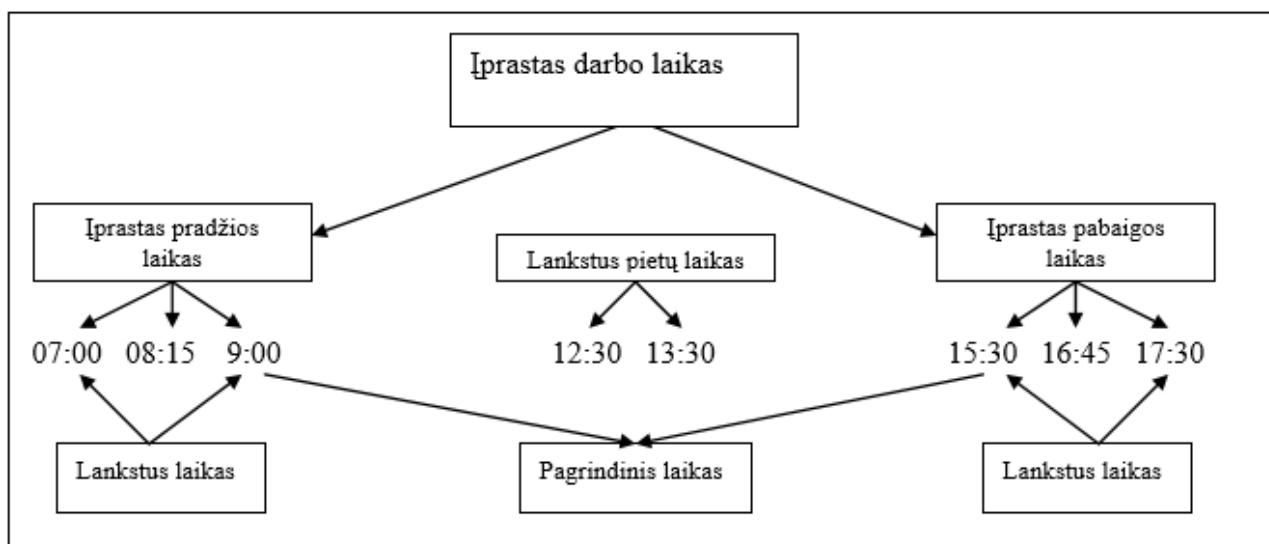
Daugiausiai lanksčiojo darbo organizavimo formų išskiria Žičkienė ir Kovierienė (2008), tačiau autorės pažymi, kad Lietuvoje labiausiai vyraujančios netipinės darbo formos yra: **darbas namuose, laikinas darbas, sezoninis darbas, terminuotas darbas**. Iš lentelėje pateiktų duomenų galima teigti, kad populiariausios formos yra **dalinis darbas ir lankstus darbo laikas**. Lankstaus darbo laiko forma populiari, kadangi itin lengvai derinama su darbuotojų poreikiais, nes nėra griežtai apibrėžta kaip įprastinė standartinė darbo laiko forma, tačiau taip pat turi būti planuojama ir organizuojama. Į darbo laiko organizavimą žiūrima kaip į išteklių organizavimą: ne linijiniu, chronologinės masinės gamybos būdu, o kaip diferencinis veiksnys kitų firmų, tinklų, procesų bei gaminių laikiškumo atžvilgiu (Hayes, 1996; Castells, 2005). Kirkegaard (2004) teigimu, lankstus darbo laikas siejamas su galimybe darbuotojui pradėti darbą jam patogiu laiku. Kiti autoriai teigia, kad lankstus darbo laiko organizavimas leidžia:

- *Atlikti skubius trumpalaikius darbus;*
- *Organizuoti sezoninio pobūdžio darbus;*
- *Pakeisti ilgesniam laikui atsitraukusį nuo darbo darbuotoją;*
- *Padėti savo darbuotojams derinti darbo laiką ir darbo vietą bei jų asmeninius interesus;*
- *Palaikyti gerą darbinę nuotaiką savo kolektyve.*

Kirkegaard (2004), lankstaus darbo laiko organizavimą skirsto pagal skirtingą darbo valandų apskaitą:

- *Darbas savaitgaliais,*
- *Darbo valandos pagal mokyklų bei vaikų priežiūros įstaigų darbo laiką,*
- *Mėnesinė darbo valandų apskaita,*
- *Darbas pamainomis,*
- *Su kitais darbuotojais suderintos darbo valandos.*

Robbins (2003), pateikia lankstaus darbo laiko modelį (žr. 1pav.), kuriame kiekviena darbo diena susideda iš bendro įprasto laiko (dažniausiai šešios, šešios su puse valandos) ir lankstaus laiko dimensijų, kurios apjungiamos į įprastinį laiką. Visi darbuotojai privalo būti darbovietėje pagrindiniu laiku, o likusias keturias valandas jie gali atidirbti prieš arba po pagrindinio laiko.



1 pav. Lankstaus darbo laiko organizavimo pavyzdys (Robbins, 2003)

Pagal šį modelį darbuotojams sudaroma galimybė tam tikrame laiko intervale pasirinkti darbo dienos pradžią ir pabaigą per dieną atidirbant nustatytą laiką (dažniausiai aštuonias valandas). Svarbu pažymėti, kad lankstumas teisėtuose darbinuose santykiuose būtų derinamas ne tik su organizacijos, bet ir su darbuotojo poreikiais, kurie dažniausiai susiję su šeimos poreikiais.

Lankstaus darbo organizavimo formų lentelės analizės pagrindu būtina plačiau aptarti kitos lankstaus darbo organizavimo raiškos - **dalinio darbo** - specifiką. Tai tokia darbo organizavimo forma, kai darbuotojas dirba daugiau negu pusę standartinės darbo savaitės, bet ne daugiau negu įprastos darbo valandos, pasirenkant mažiau valandų per dieną, arba mažiau dienų per savaitę, reguliariu grafiku. Daugeliu atvejų dalinis užimtumas taikomas kaip būdas palengvinti nedarbo našta (Dambrauskienė, 2002). Autorė detalizuoja, kad esant aukštam nedarbo lygiui valstybės netiesiogiai skatina tokią užimtumo formą –atleidžia iš dalies užimtuosius nuo įvairių mokesčių ir nuo darbo rinkos funkcionavimą reguliuojančių įstatymų, įskaitant apsaugą nuo atleidimo iš darbo.

Lanksčių darbo formų klasifikacija nėra visuotinai nusistovėjusi, taigi, atsižvelgiant į Stavrou (2005) lankstaus darbo modeliai sugrupuoti pagal: **darbo būdą, darbo valandas ir darbo vietą.**

1. Pagal darbo būdą. Metinės darbo valandos (*Annual hours contracts*) – darbuotojas dirba iš anksto nustatytą valandų skaičių per metus, o darbo valandos paskirstomos darbuotojo ir darbdavio susitarimu (pvz., dirbama 8 mėn. per metus), arba prisitaikant prie besikeičiančių rinkos poreikių. Ši darbo forma plinta paslaugų organizacijose. **Dalinis darbas** (*Part-time work*) – darbuotojas dirba daugiau negu pusę standartinės darbo savaitės, bet ne daugiau negu įprastos darbo valandos (t.y. daugiau, negu 20, tačiau mažiau nei 40 valandų per savaitę). Dirbama mažiau valandų per dieną arba mažiau dienų per savaitę, reguliariu grafiku. **Dalijimasis darbu** (*Job sharing*) – du darbuotojai, dirbantys vienoje darbo vietoje, abipusiu susitarimu dalijasi standartinę 8 valandų

darbo dieną (pvz., vienas darbuotojas dirba 5 val. per dieną, o kitas 3 val.), pasidalindami darbo užduotis, o tuo pačiu proporcingai paskirstomas ir darbo užmokestis. Darbo pasidalijimas ypatingas tuo, kad darbuotojai turi dirbti, kaip komanda, t.y. yra būtinas abiejų darbuotojų efektyvus komunikavimas, todėl yra labai svarbu pasirinkti tinkamą žmogų su kuriuo bus dalijamasi darbo vieta, nes nuo abiejų darbuotojų bendradarbiavimo priklausys darbo rezultatai.

2. Pagal darbo valandas. Darbas savaitgaliais (*Weekend work*) – darbuotojas, dalį numatytų savaitinių darbo valandų gali atidirbti savaitgaliais arba dirbti dvi ilgas pamainas šeštadienį ir sekmadienį, o likusias savaitės dienas nedirbti. **Darbas pamainomis** (*Shift work*) – darbuotojai, priklausomai nuo organizacijos pobūdžio, dirba 6, 8 arba 12 valandų, keisdami vienas kitą darbo vietoje. Paminos gali būti klasifikuojamos į dienes, popietines, naktines ir besikeičiančias, kai darbuotojai dirba pagal dvi ar daugiau pamainų rūšių, kurios periodiškai keičiasi (Wilson, 2002). Darbo pamainomis dėka įstaiga gali dirbti ilgiau ar net visą parą nepertraukiamai. **Viršvalandžiai** (*Overtime*) – darbuotojas dirba papildomas valandas per dieną, savaitę ar metus, t.y. daugiau valandų negu numatyta darbo sutartyse. Viršvalandžiai yra dažniausiai pasitaikanti įmonės lankstumo forma, bet turi neigiamų pasekmių: stresas, miegas bei socialinė ir psichinė sveikata (Costa ir kt., 2004).

3. Pagal darbo vietą. Darbas namuose (*Home based work*) – darbuotojas derina darbą namuose ir įmonėje arba visą darbo laiką (ne daugiau nei 40 valandų per savaitę) dirba namuose. Yra manoma, kad ši darbo forma daug patrauklesnė moterims dėl to, kad moterys labiau nei vyrai orientuojasi į namus (vaikų priežiūrą, buitį) nei į darbą, todėl darbas namuose yra puiki išeitis norint suderinti darbinę veiklą ir šeimos įsipareigojimus (Ammons, Markham, 2004). **Tele - darbas** (*Teleworking*) – darbuotojas dirba ne savo darbo vietoje, dažniausiai namuose, o su darbdaviu yra bendraujama panaudojant telekomunikacines priemones (telefoną, faksą, kompiuterį). Dirbant namuose yra prarandama darbdavio kontrolė, nes dažniausiai tokie nuotoliniai darbuotojai dalyvauja ketvirtiniuose, mėnesiniuose ar savaitiniuose susitikimuose darbo vietoje, o visą kitą laiką gavę užduotis dirba savarankiškai. Ši darbo forma sparčiai plinta tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose.

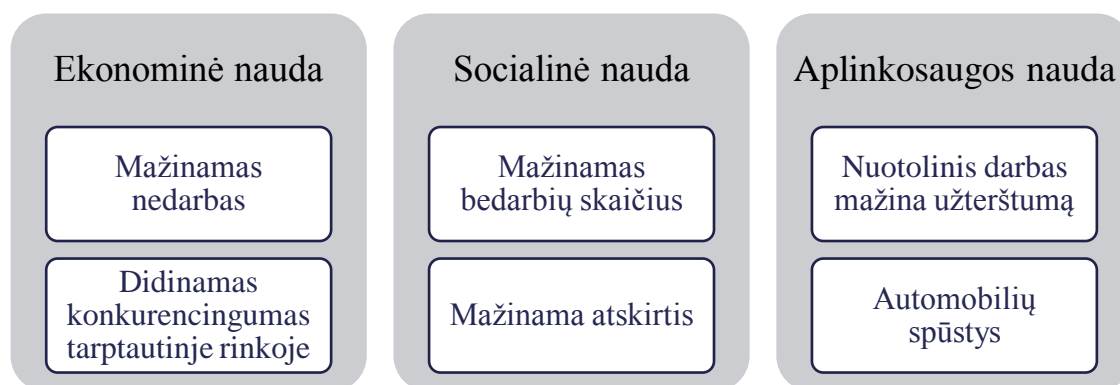
4. Kiti lankstaus darbo organizavimo modeliai. Pasirinkta klasifikacija neapima visų darbo modelių, taigi gali būti išskiriami ir šie: **Darbo nuoma** (*Work rent*) suprantama, kaip tokia darbo organizavimo forma, kai darbuotojas, sudaręs darbo sutartį su personalo atrankos įmone yra nuomojamas kitoms įmonėms ar organizacijoms. Darbo nuomos mechanizmą sudaro trišaliai santykiai tarp įdarbinančios agentūros, darbuotojo ir šį darbuotoją samdančios įmonės. Įdarbinančios agentūros su darbuotojais sudaro terminuotas arba neterminuotas darbo sutartis, o su samdančia įmone – sutartį dėl darbuotojo paslaugų teikimo. Darbo užmokestį ir kitas su darbo

santykiais susijusias išmokas darbuotojas gauna ne iš įmonės, kurioje atlieka darbo funkcijas, o iš personalo atrankos įmonės. (Usonis, Bagdanskis, 2008) Yra išskiriamos dvi **laipsniško atleidimo** (Gradual retirement) formos – viena, kai darbuotojas artėjant pensiniam amžiui, dažniausiai 2-3 metai iki pensijos, palaipsniui mažina darbo valandų skaičių taip pasiruošdamas galutiniam pasitraukimui iš darbo rinkos. Kita laipsniško atleidimo forma, kai jau suėjus pensiniam amžiui darbuotojas tęsia darbinę veiklą, tačiau dirba vis mažiau, ir gauna atlyginimą bei senatvės pensiją. Ši lankstaus užimtumo forma padeda išlaikyti patyrusius, sunkiai pakeičiamus darbuotojus bei pensinio amžiaus asmenims palaipsniui pasitraukti iš darbo rinkos. (Chen, Scott, 2003) **Darbas pagal iškvietimą** (*On-call work*). Ši darbo forma naudinga organizacijose kur ekstremalių situacijų metu yra reikalinga papildoma darbo jėga. Darbuotojas dirba tam tikrą valandų skaičių darbo vietoje ir kelias valandas budi, dažniausiai vakarais ir savaitgaliais, tai reiškia, kad budėjimo metu darbuotojas bet kada gali būti paprašytas grįžti į darbą. Budėjimo metu darbuotojai negali išvykti toliau nuo darbo vietos, taip pat vartoti alkoholį. Darbas pagal iškvietimą dažniausiai taikomas gydytojams, laivų inžinieriams, komunaliniams darbuotojams, elektros technikams, žiniasklaidos darbuotojams. **Neatvykimai** (*Leave time*) – tai sankcionuoti neatvykimai į darbą, kuomet nerizikuojama prarasti darbo vietą. Neatvykimai gali būti įvairios trukmės ir susiję su įvairiomis priežastimis pvz., šeimos reikalai, mokymosi ar poilsio atostogos.

Apibendrinant analizuotą mokslinę literatūrą galima teigti, kad lankstaus darbo organizavimo formų įvairovė yra gausi, vienos yra susijusios su savarankišku darbo laiko išdėstymu ir jo kontrole, kitos su trumpesnėmis darbo valandomis, trečios su darbo vietos mobilumu, kitos su darbo masto ir darbo krūvio svyravimų valdymu. Apibendrinant lankstaus darbo organizavimo formų analizę būtina išskirti 3 pagrindines lankstaus darbo organizavimo dimensijas: darbo krūvis, darbo laikas ir darbo vieta. Todėl, reikia pažymėti, kad analizuoti lankstaus, nestandartinio darbo organizavimo modeliai gali būti taikomi ne visose organizacijose, būtina atsižvelgti į organizacijos strategiją, tikslus bei struktūrą (Stavrou, 2005). Svarbu pabrėžti, kad daugelis mokslininkų akcentuoja, kad siekiant alternatyvių darbo organizavimo modelių taikymo efektyvumo turi būti atsižvelgiama į darbuotojų ir organizacijų bendrų interesų suderinamumą, nes tik tuomet bus pasiekta maksimali nauda.

2.3 Lankstaus darbo organizavimo privalumai ir trūkumai

Siekiant išsiaiškinti lankstaus darbo organizavimo privalumus ir trūkumus atlikta ne mažai mokslinių tyrimų. Dažniausiai mokslininkų akcentuojamas lankstaus darbo organizavimo svarbiausias privalumas yra šeimos ir darbo interesų balansas. Analizuojant lankstaus darbo organizavimo privalumus plačiąja prasme įžvelgiama nestandartinių darbo formų nauda visuomenei socialinės, ekonominės ir aplinkos saugos srityse (žr. 2 pav.).



2 pav. Lankstaus darbo organizavimo nauda
(sudaryta pagal pagal Ammons 2004, Torpey 2007, Mirchandani 2000 ir kt.)

Ekonominė nauda. Olandijos pavyzdys: lanksčių darbo formų plėtra atsiradusi ekonominės krizės laikotarpiu, leido nevisiškam užimtumui sumažinti nedarbą, kadangi daugiau žmonių tarpusavyje pasidalina darbo laiką. Taip pat yra teigiama, kad nestandartinis užimtumas padidina šalies konkurencingumą tarptautinėje rinkoje (Torpey, 2007).

Socialinė nauda sietina su mažesniu bedarbių skaičiumi, kuris įtakoja visuomenės integraciją į darbo rinką, eliminuojant neigiamas nedarbo pasekmes, tokias, kaip atskirtis, depresija, alkoholizmas ar degradacija.

Aplinkosaugos nauda. Sparčiai vystantis informacinėms technologijoms susiformavo galimybė darbuotojams dirbti namie ir taip sumažinti oro taršą nevažiuojant į darbą nuosavu automobiliu ar važiuojant ne piko metu, kuomet nėra spūsčių (Ammons, 2004).

Siekiant magistro baigiamajame darbe lankstaus darbo organizavimo išsamesnės analizės, tikslinga lankstaus užimtumo privalumus ir trūkumus apžvelgti darbuotojo ir organizacijos aspektais.

2.3.1. Teigiama lankstaus darbo organizavimo reikšmė darbuotojo ir organizacijos aspektais

Šiame darbe tikslinga nagrinėti lankstaus darbo organizavimo teikiamą naudą dviem analitiniais pjūviais: darbuotojo ir organizacijos aspektais. Mokslininkai tyrinėdami lanksčių darbo organizavimo formų taikymą, pažymi, kad teigiamos naudos galima išvelgti abiejų sąveikoje dalyvaujančių veikėjų aspektu. Dažniausiai literatūroje aptinkami lankstaus darbo organizavimo privalumai yra sietini su asmeninių ir darbo interesų suderinimu darbuotojo aspektu, o organizacijai išvelgiama nauda darbuotojų darbo našumo ir lojalumo veiksniai (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Lankstaus darbo organizavimo teigiama reikšmė. Sudaryta darbo autoriaus

Autorius	Teigiama reikšmė darbuotojui	Autorius	Teigiama reikšmė organizacijai
Rogier ir Padgett (2004)	Šeimos ir darbo balansas.	Rogier ir Padgett (2004)	Lanksčių darbo organizavimo formų taikymas padeda pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus.
D. F. Halpern (2005)	Lankstus darbas teigiamai veikia dirbančiųjų psichologinę būseną.	Harris(2007)	Darbo lankstumas yra įvardijama kaip antra svarbiausia darbuotojų lojalumo sąlyga, tuo tarpu, reikšmingiausia prisirišimo prie organizacijos priežastimi išlieka darbo užmokesčio dydis.
Mirchandani (2000)	Darbas namuose daro teigiamą įtaką šeimos biudžetui, nes dirbančiajam nereikia vykti į darbo vietą: mokėti už automobilio stovėjimo aikštelę, degalus, maistą kavinėje bei drabužius reikalingus darbui.	Smith(1997)	Darbo lankstumas gali padidinti darbuotojų atsakomybę ir įsitraukimo į darbą laipsnį, o taip pat daugeliu atveju paskatinti darbuotojus mokytis, įgyti naujų sugebėjimų bei kompetencijų
Shen ir kt. (2006)	Lanksčios darbo organizavimo formos sudaro galimybes socialiai pažeidžiamiausių grupių įsijungimui į darbo rinką.	Try(2004)	Darbo lankstumas suteikia galimybę pritaikyti darbuotojų skaičių arba darbo valandų skaičių atsižvelgiant į ekonominius ciklus ar poreikio lygį.
Rogier ir Padgett (2004)	Suteikia galimybę savirealizacijai – derinant kelis dalinio užimtumo darbus, dirbantysis gali pasireikšti visiškai skirtingose veiklos srityse.	Ammons, Markham(2004)	Asmenys dirbdami biure, sąveikauja su bendradarbiais, o tai suteikia galimybę kurti profesinius ir draugystės tarpusavio ryšius bei pasidalinti bendra darbo patirtimi.
Rogier ir Padgett(2004)	Mažina stresą.	Rogier ir Padgett (2004)	Naudodamos lanksčias darbo organizavimo formas organizacijos gali lengviau prisitaikyti prie rinkos pasikeitimų, perkeldamos esamus darbuotojus į kitą vietą, kitoms užduotims vykdyti.

Dažniausiai mokslininkų akcentuojamas svarbiausias lanksčių darbo formų privalumas darbuotojui yra asmeninių interesų ir darbo derinimas. Organizacijos siūlydamos lankstaus darbo galimybes sukuria teigiamą organizacijos įvaizdį. Galimybė valdyti darbo pradžios ir pabaigos laiką, dirbti trumpiau ar darbą atlikti namuose darbuotojui leidžia lanksčiau derinti asmeninius ar šeimos ir darbo vaidmenis. Šeimos ir darbo suderinamumas yra susijęs ir su mažesniu stresu. Darbe stresas patiriamas dėl įvairių priežasčių (nesutarimų su kolegomis, būtinybės prižiūrėti vaiką ar pasiimti jį laiku iš darželio ir pan.), kurių neigiamą poveikį galima sumažinti naudojant lankstaus darbo organizavimo formas. Todėl lanksčios darbo organizavimo galimybės siejamos su geresne darbuotojų sveikatos būkle bei mažesniu nuovargiu, kurį įtakoja trumpesnės darbo valandos, bei darbo ir asmeninių įsipareigojimų suderinamumas. Rogier, Padgett (2004), pažymi, kad darbo grafiko kontrolė ir darbo pobūdžio pasirinkimas yra teigiamas veiksnys siekiant sumažinti darbe patiriamą stresą. Mažesnis stresas teigiamai įtakoja ir fizinę darbuotojo savijautą. Halpern (2005) atlikto tyrimo duomenimis lankstus darbas teigiamai veikia dirbančiųjų psichologinę būseną. Nustatyta, kad asmenys, kurie turi galimybę realizuoti save profesinėje srityje, rečiau serga depresija ir kitomis psichinėmis ligomis, negu tie kurie nedirba. Mokslininkai pažymi, kad alternatyvios lankstaus darbo organizavimo formos turi įtakos ir profesinės veiklos tęstinumui. Atlikti tyrimai parodė, kad asmenys, dažniausiai moterys auginančios vaikus, laikinai neturintys galimybės dirbti pagal įprastą darbo organizavimo modelį, pasitraukia iš darbo rinkos ir taip praranda kvalifikaciją. Tuo tarpu lanksčių darbo organizavimo formų pasirinkimo galimybė (pav., dirbti mažiau valandų/dienų ar darbą atlikti namuose) sudaro sąlygas išlaikyti profesinius įgūdžius bei leidžia vykdyti įsipareigojimus šeimai. Taigi, nors darbuotojas ir nedirba pagal tradicinę darbo formą jis visiškai nenutraukia profesinės veiklos ir nepraranda įgūdžių reikalingų tam darbui atlikti.

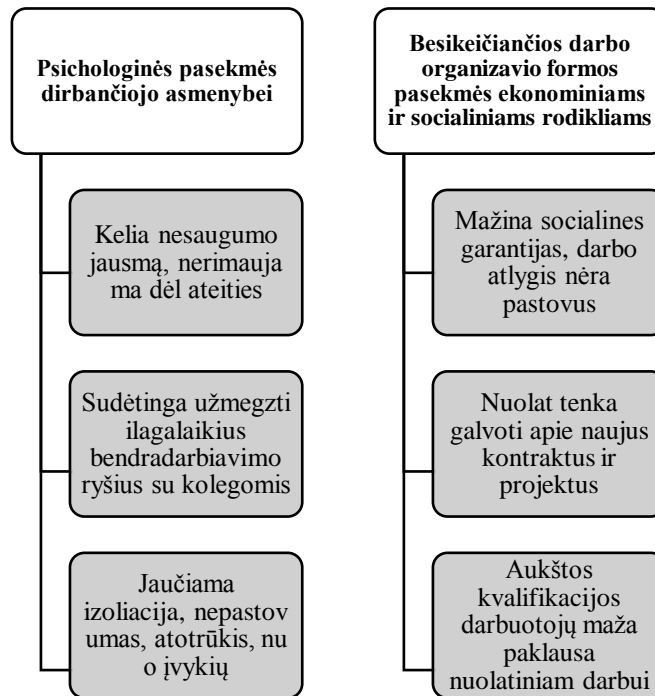
Lanksčios darbo formos sietinos ir su dirbančiųjų produktyvumu, kas itin svarbu organizacijai. Tikėtina, kad dirbančiųjų produktyvumas didėja esant gerai psichologinei ir fizinei savijautai. Pažymėtina, kad organizacijos, kurios sudaro galimybę darbuotojams pasirinkti lankstų darbo laiką atsižvelgiant į asmens biologinį ritmą ar į šeimos įsipareigojimus, darbuotojų emocinė būklė gerėja. Gera emocinė būklė lemia klientų aptarnavimo kokybės ir darbo našumo padidėjimą bei pravaikštų skaičiaus mažėjimą, taigi yra suderinami ir darbuotojo, ir organizacijos poreikiai (Stavrou, 2005). Darbo lankstumas gali padidinti darbuotojų atsakomybę ir įsitraukimą į darbą laipsniškai, o taip pat daugeliu atveju paskatinti darbuotojus mokytis, įgyti naujų sugebėjimų bei kompetencijų (Smith, 1997). Naudodamos lanksčias darbo organizavimo formas organizacijos gali lengviau prisitaikyti prie darbo rinkos pokyčių, spręsti veiklos masto ir darbo krūvio derinimo problemas. Pažymėtina, kad lankstumas suteikia galimybę pritaikyti darbuotojų skaičių arba darbo

valandų skaičių atsižvelgiant į ekonominius ciklus ar poreikio lygį (Try, 2004). Lanksčių darbo formų taikymo galimybės dėka organizacijai atsiranda galimybė pasisamdyti profesionalių darbuotojų, kurie reikalingi trumpalaikių, svarbių užduočių atlikimui. Aukštos kvalifikacijos specialistai yra labai paklausūs, tačiau dėl aukšto darbo užmokesčio lygio organizacijos neišgali jų samdyti nuolatiniam darbui.

Apibendrinant lankstaus darbo organizavimo privalumus darbuotojo ir organizacijos aspektais galima teigti, kad dažnai organizacijos ir darbuotojų poreikai gali būti patenkinami taikant lankstaus darbo organizavimo formas, pavyzdžiui siekiant lengviau adaptuotis prie darbo rinkos pasikeitimų, perkelti darbuotojus į kitą darbo vietą, kitoms užduotims vykdyti, sudaromos galimybės nedarbo mažinimui, socialiai pažeidžiamiausių grupių įsijungimui į darbo rinką.

2.3.2 Neigiama lankstaus darbo organizavimo reikšmė darbuotojo ir organizacijos aspektais

Kritiškai vertinant lankstaus darbo organizavimą, galima įžvelgti ir neigiamų alternatyvių darbo organizavimo formų taikymo aspektų. Mokslininkai pažymi, kad neigiamas pasekmes gali pajusti tiek dirbantis asmuo, tiek organizacija. Viena svarbiausių neigiamų lankstaus darbo organizavimo pasekmių dirbantiems pagal netipines darbo organizavimo formas yra mokamas mažesnis darbo užmokestis, proporcingas dirbtam laikui ar atliktoms užduotims. Tuo tarpu darbdaviai susiduria su tam tikrais fiksuotais įdarbinimo kaštais, kurių dydis nesikeičia nuo darbo valandų skaičiaus: tai priėmimas į darbą, mokymas, kai kurios draudimo priemonės, įvairios išmokos darbuotojams (Gruževskis, 2001). Akudonavičiūtė ir kt. (2007) pažymi, kad darbuotojui išryškėja kelių tipų neigiamos lanksčiojo darbo modelio pasekmės. Tai psichologinės pasekmės dirbančiojo asmenybei ir besikeičiančios darbo organizavimo formos įtakojančios individo ekonominius ir socialinius rodiklius. (žr. 3 pav.).



3 Pav. Lankstaus darbo organizavimo neigiamos pasekmės darbuotojui (sudaryta pagal Akudonavičiūtė ir kt. 2007)

Kiti mokslininkai pažymi, kad mažesnės karjeros galimybės, tai dar viena iš neigiamų lankstaus darbo taikymo pasekmių. Daroma prielaida, kad menkesnes karjeros galimybes įtakoja tai, kad dirbantysis pagal lanksčią darbo organizavimo formą yra rečiau matomas darbo vietoje, todėl darbdaviui yra sunkiau vertinti darbuotojo kompetenciją. Mokslininkai įžvelgia ir daugiau neigiamų lankstaus darbo organizavimo veiksnių, tokių kaip atlyginimo ir pensijos kaupimo nepakankamumas, karjeros galimybių sumenkėjimas, sveikatos pablogėjimas ir pan. (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Lankstaus darbo organizavimo neigiama reikšmė. Sudaryta darbo autoriaus

Autorius	Neigiama reikšmė darbuotojui	Autorius	Neigiama reikšmė organizacijai
Evans, Goldacre, Lambert (2000)	Nevisiško užimtumo darbas užtikrina tik dalį socialinių garantijų, tokių kaip pensijos kaupimas.	Davey (1997)	Darbdavių baimė, kad „nematomi“ darbuotojai iš tiesų nedirba
Atkinson ir Hall(2009)	Dirbantiems pagal lanksčias darbo organizavimo sąlygas yra mokamas mažesnis darbo užmokestis (apskaičiuojamas proporcingai dirbtam laikui ar atliktoms užduotims) nei tiems, kurie dirba pagal standartinį darbo modelį.	Lawrence, Corwin(2003)	Taikant netipines darbo organizavimo formas tampa sunku sudaryti darbo grafikus bei koordinuoti organizacijos darbą.
Torpey (2007)	Asmenims auginantems vaikus ar turintiems kitų išlaikytinių, tuo labiau vienišiams tėvams mažesnis atlyginimas, kuris taip pat glaudžiai siejasi su senatvės pensijos dydžiu gali būti nepriimtinas.	Kossek ir kt. (1999)	Nustatyta, kad apibendrinant tiek teigiamas, tiek neigiamas lanksčių darbo organizavimo formų taikymo reikšmes, kad darbuotojui, darbdaviui ir visuomenei, teikiama nauda

			persveria išlaidas ir trūkumus.
Kossek, Barber, Winters(1999)	Darbuotojo dirbančio pagal lankstaus darbo sutartį, indėlis į organizacijos pasiektus rezultatus yra vertinamas prasčiau, nei tų darbuotojų, kurie dirba standartiniu darbo modeliu.	Kossek ir kt. (1999)	Neadekvatus darbuotojų, norinčių dirbti nevisiško užimtumo grafiku, skaičius bei standartinio užimtumo darbuotojų nepasitenkinimas išskirtinėmis darbo sąlygomis, o tai sudaro prielaidas konfliktų atsiradimui
Giebet ir kt. (2004)	Įrodyta, kad bet koks nukrypimas nuo „normalių“ darbo valandų padidina biologinės ir socialinės desinchronizacijos riziką.	Bodker, Christiansen, (2006)	Sudėtinga koordinuoti organizacijos darbą, kai darbuotojo nėra oficialioje darbo vietoje, ir esant būtinybei sunku su juo susisiekti bei aptarti tolimesnius veiksmų planus.

Analizuojant lankstaus darbo privalumus buvo pažymėta, kad netipinės darbo organizavimo formos yra susijusios su geresne dirbančiųjų sveikata, tačiau Blau, Lunz (1999), Giebet ir kt. (2004) bei Costa ir kt. (2004) konstatuoja, kad mažiausiai keli lankstūs darbo modeliai yra susiję su sveikatos pablogėjimu. Atliktų mokslinių tyrimų pagrindu teigiama, kad natūralaus organizmo ritmo atsistatymui reikia nemažai laiko. G. Blau ir M. Lunz (1999) pateikia palyginimą, kad organizmo paros ritmo sutrikimas dirbant naktį, o miegant dieną atitinka kelionę reaktyviniu lėktuvu per keletą laiko juostų. Galima daryti prielaidą, kad kai kuriais atvejais lanksčios darbo organizavimo formos gali turėti įtakos sveikatos pablogėjimui. Wilson (2002) teigia, kad nepastovumas ir rutinos trūkumas, taip pat, yra vienas iš neigiamų nestandartinių darbo formų aspektų. Kai kurių lankstaus užimtumo formų darbas (pvz., darbas namuose, darbas pagal laikinas sutartis) nėra pastovus ar reguliarus. Moksliniuose tyrimuose buvo pastebėta, kad rutininės darbo valandos (santykinai nustatytos, besikartojančios) leidžia darbuotojams lengviau ir paprasčiau suderinti darbo ir ne darbo veiklas. Tuo tarpu asmenims, dirbantiems nereguliariu darbo grafiku, yra sudėtinga planuoti poilsio laiką, todėl jie dažniau susiduria su fiziniu bei psichologiniu nuovargiu. Lanksčios užimtumo formos gali būti siejamos ir su socialinėmis problemomis. Keletas mokslinių tyrimų, susijusių su lanksčių darbo organizavimo formų taikymu, parodė, kad asmuo, dirbantis namie ar kitokiame nei bendradarbiai darbo laiku, gali jausti socialinių kontaktų bei konsultacijų trūkumą, o tai siejasi su darbo užduočių atlikimo neužtikrintumu. Taipogi, yra manoma, kad darbas pamainomis padidina socialinę atskirtį tarp šeimos ir draugų, todėl kyla vidinių problemų, kurios gali pasireikšti kaip nerimas, irzlumas ar savigarbos sumažėjimas.

Apibendrinant galima teigti, kad neigiama lankstaus darbo organizavimo reikšmė darbuotojui gali pasireikšti dviem aspektais: psichologinio ir ekonominio - socialinio pobūdžio. Psichologinės pasekmės dirbančiojo asmenybei pasireiškia per nesaugumo ir izoliacijos jausmą, socialinių ryšių sumenkėjimą ir atotrūkį nuo įvykių. Ekonominio ir socialinio pobūdžio neigiama reikšmė

darbuotojui pasižymi socialinių garantijų sumažėjimu. Analizuojant lankstaus darbo organizavimo pasekmes darbuotojui mokslininkai įvardina ir daugiau neigiamų rodiklių, tai menkesnės karjeros galimybės, nes dirbančio pagal lankstaus darbo galimybes indėlis į organizaciją yra vertinamas prasčiau nei dirbančiųjų pagal standartinio darbo modelį. Mokslininkai pažymi, kad neigiamą lankstaus darbo poveikį patiria ne tik darbuotojai, bet ir organizacijos, kadangi organizacijos koordinavimo procesas tampa sudėtingesnis, sudėtinga sudaryti visų poreikius atitinkantį darbo grafiką, baiminamasi, kad esant būtinybei bus sunku susisiekti su darbuotoju, o įdarbinimo ir darbuotojo kaštai dažnai būna didesni nei nauda.

2.4 Lankstaus darbo organizavimo raiškos policijoje teorinis apibendrinimas

Policijoje kintantis darbo pobūdis taip pat reikalauja netipiškų darbo organizavimo galimybių, tokių kaip nepilna darbo diena, darbas iš namų, trumpalaikės sutartys, darbas pagal iškvietimą ir panašios alternatyvų. Policijos institucijos personalo valdymas nėra lankstus, kadangi valdomas remiantis griežtai numatyta tvarka, kurią nustato:

- *Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas,*
- *Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas,*
- *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas,*
- *Lietuvos Respublikos darbo kodeksas,*
- *Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai,*
- *Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymai,*
- *Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymai,*
- *Lietuvos policijos šakos kolektyvinė sutartis.*

Nors policijos darbuotojų darbo sąlygas įtakoja gausi įstatyminė bazė, tačiau ir čia jau pastebimi lankstaus darbo organizavimo taikymo metodai. Didelį teigiamą poveikį policijos lankstaus darbo organizavimo raišką turi Lietuvos policijos profesinės sąjungos inicijuojamos kolektyvinės ir šakos sutartys, kuriomis siekiama sudaryti palankias sąlygas policijos veiklai, užtikrinti tinkamas šios įstaigos darbuotojų darbo organizavimą, Šių sutarčių pagrindu policijos pareigūnams, turintiems įsipareigojimų šeimai, darbo kodekso numatyta tvarka sudaromos sąlygos pasinaudoti papildomomis socialinėmis garantijomis (lankstus darbo grafikas, papildomos nemokamos atostogos ir pan.). Taip pat siekiant Lietuvos policijos pareigūnams suteikti galimybę derinti standartinį ir lankstų darbo modelius, reglamentuota teisė laisvu nuo tarnybos metu užsiimti papildoma veikla (dirbti papildomą darbą), jeigu tai nesukelia viešųjų ir privačiųjų interesų konflikto ir nežeina pareigūno bei Lietuvos policijos įvaizdžio. Taip pat policijos pareigūnams, turintiems įsipareigojimų šeimai, darbo kodekso numatyta tvarka sudaromos sąlygos pasinaudoti papildomomis socialinėmis garantijomis (lankstus darbo grafikas, papildomos nemokamos atostogos ir pan.).

Kita lankstaus darbo organizavimo alternatyva – budėjimas laisvu nuo tarnybos metu. Pagal vidaus tarnybos statutą, ši sąlyga galima nustatyta tvarka pagal iš anksto patvirtintą grafiką turi būti namuose, iš anksto aptartoje tarnybos vietovės vietoje ar įstaigoje tam, kad policijos įstaigos vadovas ar operatyvaus valdymo padalinio darbuotojai galėtų jį iškviešti atlikti neatidėliotinų veiksmų. Ši lankstaus darbo organizavimo forma naudinga ne tik darbuotojui, bet ir organizacijos aspektu, kadangi leidžia derinti darbo veiklos ir darbo krūvio svyravimus. Mokslinėje literatūroje

pažymima, kad lanksčios darbo organizavimo formos leidžia planuoti darbo jėgos paklausą atsižvelgiant į tuometinius organizacijos poreikius, todėl dirbantys ne visą darbo dieną ir laikini darbuotojai sudaro organizacijai reikalingą lanksčiąją darbo jėgą. Todėl, pasidalijimas tarp tradicinių ir naujų darbo vietų tampa nebe toks griežtas, žmonės lengviau pereina iš vienos užimtumo rūšies į kitą – lankstaus darbo formų taikymas populiarėja (Gruževskis, 2001).

Analizuojant mokslinę literatūrą nustatyta, kad lankstaus darbo organizavimas atsirado veikiamas globalizacijos, interneto ir informacinių technologijų plėtros. Lankstaus darbo organizavimo raiška policijoje atsirado veikiamas darbo pobūdžio kaitos ir konkurencijos aštrėjimo, paklausos ir pasiūlos masto svyravimų bei gyvenimo trukmės ilgėjimo bei atsiradus gyvenimo būdo pokyčiams. Nagrinėjant lankstaus darbo organizavimą pastebėta, kad policijai tai efektyvus ir veiksmingas būdas siekiant darbuotojų ir organizacijos tikslų suderinamumo, tai leidžia išplėsti planavimo galimybes, kontroliuoti veiklos masto ir darbo krūvio svyravimus.

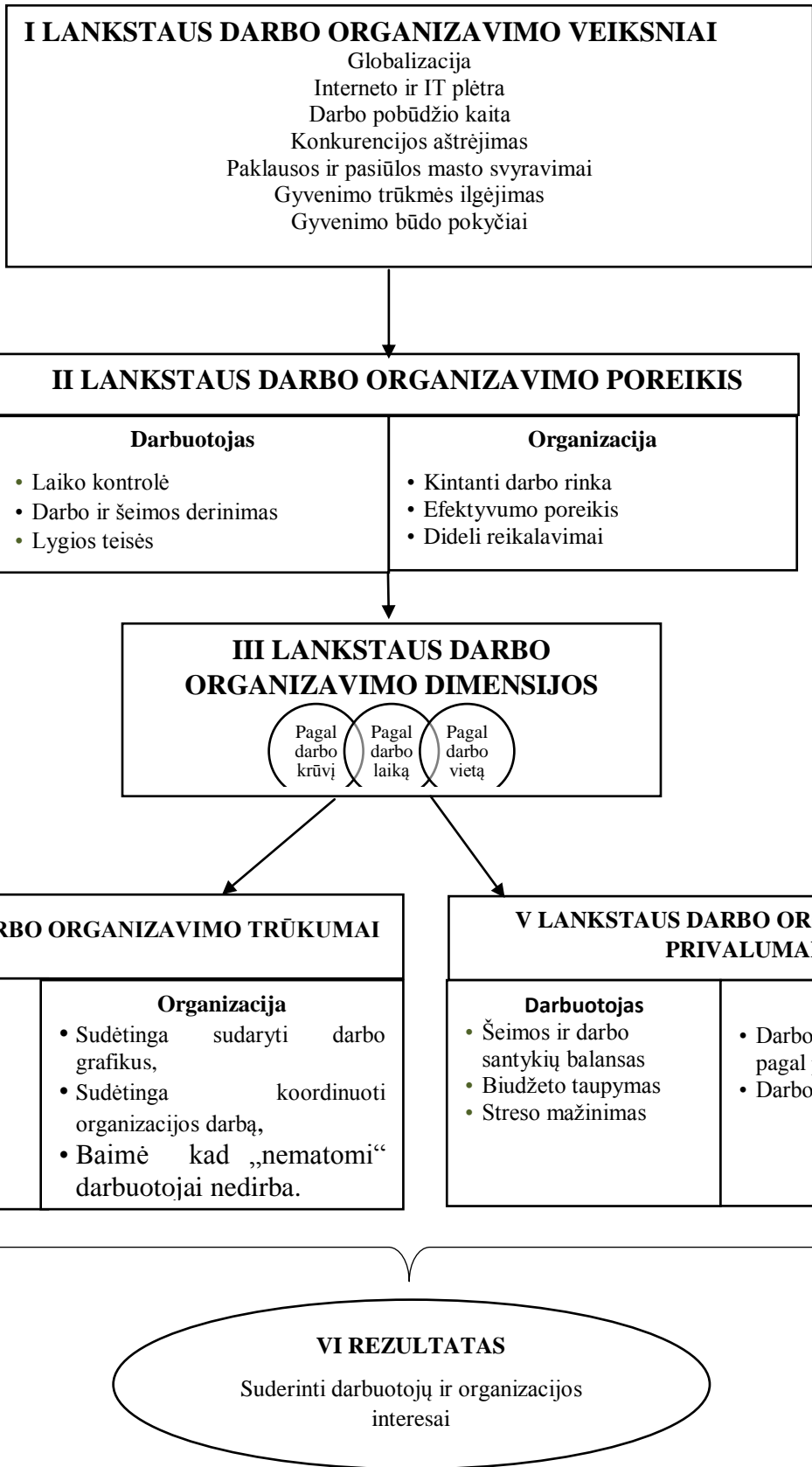
Konstruojant teorinį lankstaus darbo organizavimo policijoje modelį būtina išskirti 3 pagrindines dimensijas:

- darbo krūvis,
- darbo laikas,
- darbo vieta.

Būtina akcentuoti, kad lankstaus darbo organizavimo teikiama nauda pasižymi tiek darbuotojo, tiek organizacijos aspektais. Lankstus darbo organizavimas darbuotojui leidžia išlaikyti šeimos ir darbo santykių balansą, taupo biudžetą, mažina stresą. Lankstaus darbo organizavimo policijoje raiškos privalumai pasižymi darbuotojų arba darbo valandų skaičiaus svyravimų pagal organizacijos poreikius valdymu, darbuotojų produktyvumo ir darbo našumo didinimu ir pačiai organizacijai keliami dideli reikalavimai.

Modeliuojant teorinį lankstaus darbo organizavimo policijoje konstruktą išskirti lankstaus darbo organizavimo trūkumai darbuotojo ir organizacijos aspektais. Dirbantiems pagal lankstaus darbo organizavimo modelį darbuotojams mažėja socialinės garantijos, gaunamas mažesnis darbo užmokestis proporcingas dirbtam laikui, atsiranda nesaugumo ir nepastovumo jausmas, sudėtinga užmegzti ilgalaikius bendradarbiavimo ryšius su kolegomis. Modeliuojant teorinį modelį identifikuotos pagrindinės lankstaus darbo organizavimo problemos organizacijos aspektu, kurios susijusios su darbo grafikų sudarymu, organizacijos darbo koordinavimu ir baimė kad „nematomi“ darbuotojai nedirba.

Lankstaus darbo organizavimo policijoje apibendrinimui pateiktas teorinis konstruktas apimantis svarbiausius lankstaus darbo organizavimo elementus.



4 Pav. Lankstaus darbo organizavimo policijoje teorinis konstruktas (sudaryta darbo autoriaus)

Lankstaus darbo organizavimo teorinio konstrukto analizė pateikiama dviem analitiniais pjūviais:

Kaip lankstaus darbo organizavimo raiška policijoje;

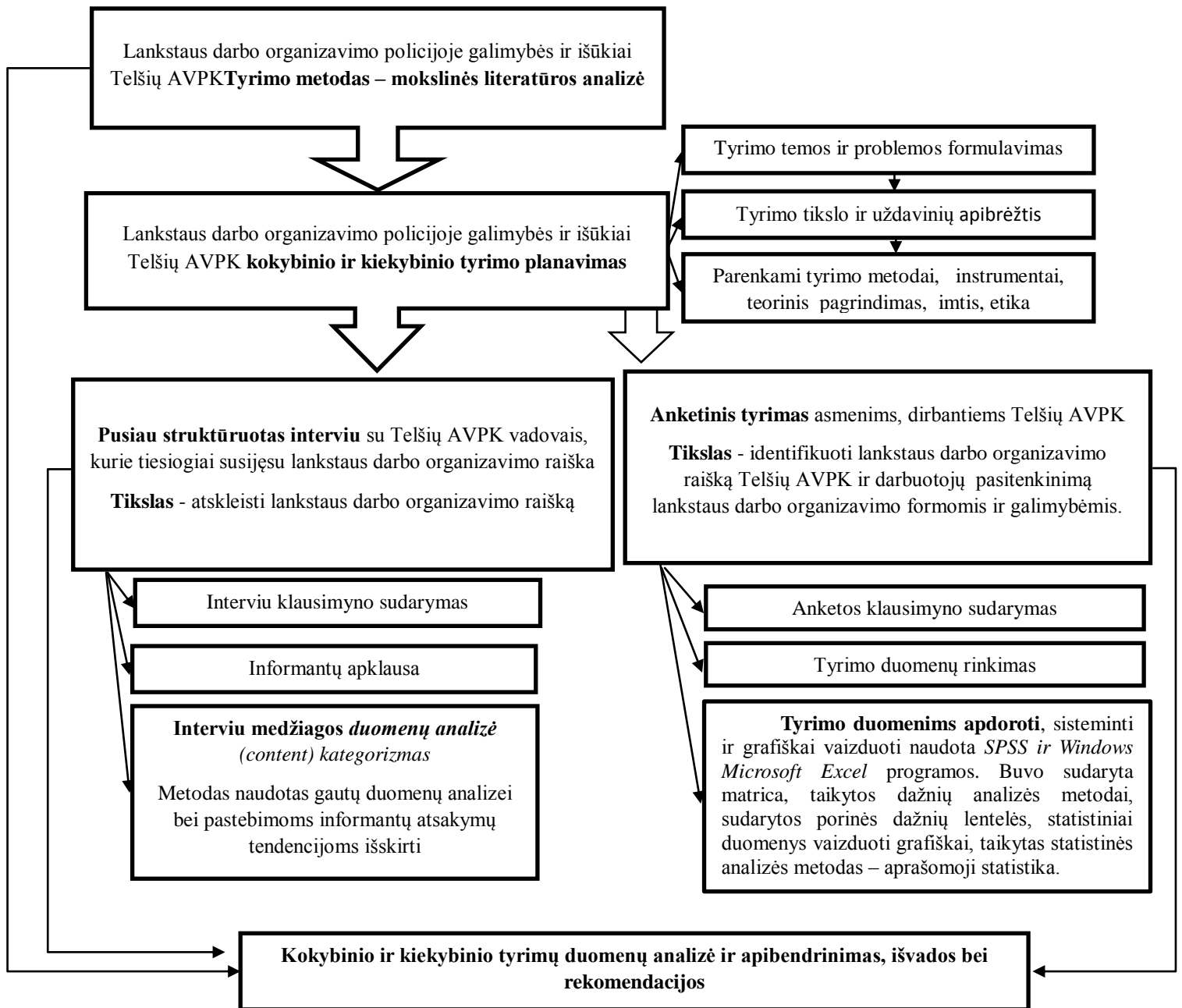
1) Kaip pasitenkinimo darbu rezultatas darbuotojų aspektu.

Pagrindiniai veikėjai lankstaus darbo organizavimo sąveikoje yra organizacija ir darbuotojai. Policijos lankstaus darbo organizavimo konstrukte išskiriami veiksniai lemiantys lankstaus darbo organizavimo poreikį atskirai darbuotojų ir atskirai organizacijos aspektais, kurie tiesiogiai susiję su pagrindinėmis lankstaus darbo organizavimo dimensijomis: darbo krūviu, darbo laiku ir darbo vieta. Sumodeliuotame konstrukte išskirti lankstaus darbo organizavimo policijoje privalumai ir trūkumai organizacijos ir darbuotojų aspektais, tačiau pagrindinis dėmesys skiriamas galutiniam rezultatui – darbuotojų ir organizacijos interesų balansas.

3. LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO POLICIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA

3. 1 Tyrimo strategija

Kintantis darbo pobūdis reikalauja netipišku darbo organizavimo galimybių (nepilna darbo diena, darbas iš namų, trumpalaikės sutartys). Siekiant atskleisti lankstaus darbo organizavimo policijoje esamą situaciją ir galimybes, analizuota **mokslinė literatūra**, derintos **kokybinė** (pusiau struktūruotas vadovų susijusių su lankstaus darbo organizavimo raiška policijoje, interviu) ir **kiekybinė** (darbuotojų, dirbančių Telšių AVPK, apklausa) tyrimų strategijos. Kokybinio tyrimo metodu siekta **atskleisti lankstaus darbo organizavimo raišką ir galimybes policijoje**. Tuo tarpu **kiekybinis** tyrimo metodas orientuotas į **lankstaus darbo organizavimo raišką Telšių AVPK ir darbuotojų pasitenkinimą lankstaus darbo organizavimo formomis ir galimybėmis**. Tyrimo **instrumentai** buvo **sudaryti remiantis** pateiktu lankstaus darbo organizavimo policijoje, **teoriniu modeliu** (žr.4 pav. 35 psl.). Siekiant atskleisti, kaip vyksta lankstaus darbo organizavimas ir kokia jo reikšmė darbuotojams Telšių AVPK, tyrimas buvo atliekamas pagal tam tikrus etapus (žr. 5 pav.).



5 pav. Tyrimo eigos schema

Apibendrinant atlikto tyrimo eigos schemą būtina akcentuoti, kad tyrimas atliktas Telšių AVPK padaliniuose. Telšių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas yra teritorinė policijos įstaiga, įgyvendinanti policijos uždavinius ir vykdanči jai pavestas funkcijas Telšių apskrities Telšių rajono, Mažeikių rajono savivaldybių ir Šiaulių apskrities Akmenės rajono bei Kelmės rajono savivaldybių teritorijose. Telšių AVPK struktūros schema pateikta 2 priede.

3.2. Tyrimo metodai ir organizavimas

2.2.1 Kokybinis tyrimo metodas

Kokybinio tyrimo pagrindimas ir organizavimas. Tidikis (2003) pabrėžia, kad **interview** yra patogus tuo, kad pokalbis nėra griežtai formalizuojamas, o tarp tyrėjo ir respondento atsiranda laisvesnė atmosfera, kuri leidžia lengviau išsakyti mintis ir dėl metodo tinkamumo gauti žodinę informaciją, bei dėl galimybės išsiaiškinti konkretesnę respondentų nuomonę tiriamą problema. Nors konkretus interview stilius, jo strategija gali būti įvairi, tačiau bendra yra tai, kad interview – tai abipusis sandėris tarp klausiančiojo ir atsakančiojo (Kardelis, 2005 p. 194-195). Kokybiniam tyrimui atlikti, pasirinktas **pusiau struktūruotas interview**, kurio metu buvo apklausti Telšių AVPK padalinių vadovai, tiesiogiai susiję su lankstaus darbo organizavimo raiška. Tyrimui atlikti taikytas pusiau struktūruoto interview metodas, kai gairiniai klausimai paruošiami iš anksto, tačiau jie gali būti koreguojami ar papildomi interview metu. Pusiau struktūruotas (dar vadinamas kryptinguoju) interview leidžia iš anksto numatyti temą, kuri bus aptariama interview metu, bet „neprisirišant“ prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių, laisvai juos keičiant vietomis, užduodant papildomų klausimų (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, II d., 2008, p. 8). Pagrindinis pusiau struktūruoto interview bruožas yra tas, kad tyrėjas prieš pradėdamas interview turi labai aiškų klausimų sąrašą, tačiau visuomet yra pasiruošęs improvizuoti (Girdzijauskienė, 2006, p. 24). Lankstus darbo organizavimas yra sudėtingas procesas, todėl siekiant atskleisti lankstaus darbo organizavimo raišką ir galimybes svarbu, būti pasiruošus informantams užduoti papildomų klausimų. Tyrimui atlikti taikytas **pusiau struktūruotas interview apklausos metodas**, kurio metu apklausti Telšių AVPK padalinių vadovai.

Kokybinio tyrimo objektas – Telšių AVPK vadovų požiūris į lankstaus darbo organizavimo taikymo policijoje, situaciją, problemas ir tobulinimo galimybes.

Kokybinio tyrimo tikslas – atskleisti vadovų, taikančių lankstaus darbo organizavimą Telšių AVPK, požiūrį į lankstaus darbo galimybes.

Kokybinio tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti lankstaus darbo organizavimo raišką Telšių AVPK.
2. Identifikuoti lankstaus darbo organizavimo galimybes Telšių AVPK.
3. Išskirti pagrindines lankstaus darbo organizavimo problemas esančias Telšių AVPK.
4. Pateikti rekomendacijas lankstaus darbo organizavimo policijoje tobulinimui.

Kokybinio tyrimo instrumentas. Kokybiniu tyrimu siekiama **atskleisti lankstaus organizavimo raišką ir galimybes policijoje**, todėl tyrimui atlikti pasirinktas **pusiau struktūruotas interviu**. Šis metodas leidžia geriausiai atskleisti informantų požiūrį apie tiriamą dalyką, nes yra numatytos pagrindinės temos, tačiau interviu metu jos gali būti papildomos naujais klausimais. Pusiau struktūruoto interviu klausimyno gairės sudarytos iš 3 pagrindinių klausimų blokų (žr. 5 lentelę). Kiekvienam informantui pateikta 16 iš anksto numatytų klausimų, kurie interviu metu galėjo būti papildomi.

5 lentelė. Interviu klausimyno struktūra

Nr.	TEMA	KLAUSIMAI	TEORINIS PAGRINDIMAS
I.	Lankstaus darbo organizavimo identifikavimas ir formavimo procesas Telšių AVPK (4 klausimai)	Sudarytas siekiant identifikuoti lankstaus darbo organizavimo raišką Telšių AVPK.	Jarulaitis (2008), Castells (2005), Atkinson ir Hall (2009), Hohl (1996).
II.	Lankstaus darbo organizavimo įgyvendinimas (7 klausimai)	Sudarytas siekiant išanalizuoti lankstaus darbo organizavimo galimybes sprendžiant veiklos mąsto, darbo krūvio ir darbo laiko svyravimus. Siekta identifikuoti problemas ir trūkumus susijusius su lankstaus darbo organizavimu.	Žičkienė ir Kovierienė (2008), Dambrauskienė (2002), Stavrou (2005), (Costa ir kt. (2004).
III.	Lankstaus darbo organizavimo kokybė ir rezultatai (5 klausimai)	Sudarytas siekiant identifikuoti lankstaus darbo privalumus ir teikiamą naudą organizacijai ir darbuotojams bei atskleisti lankstaus darbo organizavimo policijoje tobulinimo kryptis.	Ammons (2004), Torpey (2007), Mirchandani (2000), Rogier, Padgett (2004), Harris (2007), Halpern (2005), Akudonavičiūtė ir kt. (2007), Evans, Goldacre, Lambert (2000), Gruževskis (2001).

Kokybinis duomenų rinkimo metodas atliktas tiesiogiai apklausiant tiriamuosius, o interviu duomenis įrašant diktofonu. Vėliau gauti duomenys buvo transkribuojami (žr. priedus). Informantai buvo supažindinti su interviu transkribuotais duomenimis, gautas leidimas panaudoti tyrimo tikslams.

Kokybinio tyrimo imtis. Kokybiniu tyrimu siekiama gauti realybę atitinkančius duomenis apie tiriamą dalyką, todėl nebuvo orientuotasi į informantų kiekybę. Anot Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008) kriterinė atranka yra taikoma kai imties vienetai iš populiacijos yra atrenkami laikantis tyrėjo **nustatomų kriterijų**. Tyrimo imties nustatymui taikyti kriterijai:

- Organizacijos padalinių vadovai;
- Pareigybių funkcijos tiesiogiai susijusios su lankstaus darbo organizavimo raiška policijoje.

Tyrimui buvo pasirinkta tiriamųjų grupė – informantai, Telšių AVPK skirtingų padalinių vadovai tiesiogiai susiję su lankstaus darbo organizavimo raiška policijoje (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Informantų pareigos

Informanto pareigos	Informanto kodas
Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Mažeikių rajono policijos komisariato Veiklos skyriaus viršininkas	I1
Telšių AVPK Mažeikių rajono policijos komisariato reagavimo skyriaus viršininkė	I2
Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Akmenės rajono policijos komisariato viršininkas	I3
Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Mažeikių rajono policijos komisariato areštinės viršininkas	I4
Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Mažeikių rajono policijos komisariato migracijos grupės viršininkė	I5

Kokybinis turinio (content) analizės metodas. Pusiau struktūruotas interviu analizuotas pagal kokybinės turinio (content) analizės metodą, kategorizuojant interviu metu gautą informaciją. Kategorijos išskirtos taikant induktyvių ir deduktyvių metodų derinimą, kuomet atskiros sąvokos jungiamos į bendras kategorijas. Kokybinio turinio analizė yra tokia analizė, kai pagrindą sudaro ne tyrėjo nusakytų požymių, kokybinių įverčių ir jų sutapimo dažnių aptarimas, o teksto pavidalu išreikštos pirminės informacijos interpretavimas mokslo srities, krypties ar šakos kategorijų kontekste (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008, p. 136). Taikant content analizės metodą pusiau struktūruoto interviu duomenys:

- Transkribuoti,
- Kategorizuoti (išskirtos 9 kategorijos),
- Subkategorizuoti (išskirta 28 subkategorijų).

3.2.2 Kiekybinis tyrimo metodas

Siekiant užtikrinti, tyrimo rezultatų išsamumą ir problemos gilesnį atskleidimą derintos *kokybinė ir kiekybinė tyrimų strategijos*.

Kiekybinio tyrimo pagrindimas ir organizavimas. Tyrimui atlikti pasirinkta anketinė apklausa raštu. Tidikis (2003), teigia, kad anketa yra klausimų lapas, kurį pagal nurodytas taisykles užpildo klausiamasis, ir taip surenkamos tam tikros žinios. Sudarant kiekybinio tyrimo instrumentą jos validumas užtikrinamas naudojantis Creswell (2009) rekomendacijomis, kuris pabrėžia, kad anketavimo būdu galima išsiaiškinti apibendrintą informaciją apie tiriamą objektą. Anot Kardelio (2005), anketa turi būti aiški, nedviprasmiška, patikima ir skatinti respondento norą bendradarbiauti.

Kiekybinio tyrimo objektas - lankstaus darbo organizavimo raiška policijoje, darbuotojų aspektu.

Kiekybinio tyrimo tikslas –identifikuoti lankstaus darbo organizavimo raišką Telšių AVPK ir darbuotojų pasitenkinimą lankstaus darbo organizavimo formomis ir galimybėmis.

Kiekybinio tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti lankstaus darbo organizavimo raišką Telšių AVPK.
2. Pateikti lankstaus darbo organizavimo tobulinimo kryptis policijoje.

Kiekybinio tyrimo instrumentas: anketa – asmenims, dirbantiems Telšių AVPK (žr. X priedą). Anketos klausimyno gairės sudarytos remiantis *mokslinės literatūros teoriniu konstruktu*. Kiekybinio tyrimo klausimyno struktūra sudaryta iš keturių blokų (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Anketos klausimyno struktūra

Nr.	TEMA	KLAUSIMAI	TEORINIS PAGRINDIMAS
I.	Demografinis blokas (7 klausimai)	Sudarytas siekiant identifikuoti darbuotojų poreikius derinant darbo ir asmeninius interesus.	Hemerijck (2012), Dambrauskienė (2002), Umbrasaitė (2010).
II.	Lankstaus darbo organizavimo raiška (3 klausimai)	Sudarytas siekiant indentifikuoti lankstaus darbo organizavimo raišką organizacijoje pagal darbo krūvio, darbo mąsto ir darbo laiko	Akudonavičiūtė ir kt. (2007), Valickas ir kt. (2014), Panomariovienė (2011).
III.	Darbuotojų lūkesčiai siejami su lankstaus darbo organizavimu	Sudarytas siekiant išsiaiškinti lankstaus darbo organizavimo	Torpey (2007), Atkinson ir Hall (2009), Kossek ir kt. (1999), Bodker, Christiansen (2006),Lawrence, Corwin (2003).
IV.	Darbuotojų pasitenkinimas esamu lankstaus darbo organizavimu (15 klausimų)	Sudarytas siekiant atskleisti Telšių AVPK darbuotojų pasitenkinimo lankstaus darbo organizavimo raiška	Kossek, Barber, Winters, (1999), Scandura ir Lankau (1997), Messmer (2005), Žičkienė (2008)

Kiekybinio tyrimo imtis. Anketinės apklausos imtį sudarė *viena tikslinė grupė* – Telšių AVPK darbuotojai. Telšių AVPK duomenimis organizacijoje šiuo metu dirba 390 darbuotojų. Remiantis imties dydžio skaičiuokle su 5 paklaida ir 95% tikimybe, nustatytas *imties dydis 194 respondentai*. Dvi anketos buvo užpildytos ne pilnai, todėl į tyrimą įtrauktos nebuvo.

Kiekybinio tyrimo administravimas. Anketinis tyrimas buvo atliktas tarpininkaujant Telšių AVPK padalinių vadovams, kurie sutiko išplatinti anonimines anketas asmenims dirbantiems jų organizacijos padaliniuose. Tyrimo duomenys buvo renkami lapkričio mėnesį. Penkios anketos buvo užpildytos ne pilnai, todėl šių anketų duomenys nebuvo įtraukti į tyrimo rezultatus.

Kiekybinio tyrimo duomenų analizė. Tyrimo duomenims apdoroti, sisteminti ir grafiškai vaizduoti naudota *SPSS ir Windows Microsoft Excel* programos. Buvo sudaryta matrica, taikytos

dažnių analizės metodai, sudarytos porinės dažnių lentelės, statistiniai duomenys vaizduoti grafiškai, taikytas statistinės analizės metodas – aprašomoji statistika.

3.3. Tyrimo etika

Atliekant tyrimą buvo vadovautasi bendrais tyrimo etikos principais:

1. *Geravališkumo*. Sukaupti žinių apie tiriamąjį reiškinį ir prisidėti prie žmonių galimybių didinimo ir pažangos.

2. *Sąžiningumo*. Visi tyrimo metu gauti rezultatai pateikiami tokie, kokie buvo gauti – be jokių iškraipymų ir pakeitimų.

3. *Tikslaus paaiškinimo*. Prieš atliekant pusiau struktūruotą interviu informantams vadovaujantis tyrimo etikos principais, buvo paaiškintas tyrimo tikslas, kur ir koku tikslu bus naudojama informacija, gauta interviu metu. Interviu dalyviai sutiko atskleisti savo pareigas tyrimo tikslui. Visiems anketos respondentams garantuotas anonimiškumas. Siekiant paaiškinti kiekybinio tyrimo respondentams koku tikslu ir kam renkami duomenys, anketos pradžioje pateikta trumpa ir aiški informacinė santrauka.

Ypatingas dėmesys skirtas tyrėjo elgesio etikai su tiriamaisiais, remiantis Trochim (2006):

- 1) Tiriamasis (informantas/respondentas) tyrime turi dalyvauti tik laisvanoriškai.
- 2) Tyrėjas turi atskleisti tiriamajam tyrimo esmę, informuoti apie galimą riziką.
- 3) Tyrėjas visuose tyrimo etapuose turi stengtis apsaugoti tiriamąjį nuo galimos žalos.
- 4) Tyrėjas turi užtikrinti gautos informacijos konfidencialumą.
- 5) Tyrėjas turi užtikrinti tiriamojo anonimiškumą.

4.LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO TELŠIŲ AVPK TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR INTERPRETACIJA

4.1 Lankstaus darbo organizavimo Telšių AVPK pusiau struktūruoto interviu rezultatų analizė ir interpretacija

Siekiant atskleisti lankstaus darbo raišką Telšių AVPK, svarbu buvo nustatyti kaip lankstaus darbo galimybes vertina policijos padalinių vadovai, kadangi tai turi didelės įtakos lanksčiojo darbo organizavimo galimybių tobulinimui. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad informantai lankstaus darbo organizavimo raišką vertina teigiamai, jaučia apčiuopiamą naudą, tačiau efektyviai taikyti lankstaus darbo organizavimą trukdo griežta įstatyminė bazė. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad informantai darbe nuolat susiduria su lankstaus darbo organizavimo raiška „*Mūsų organizacijoje yra taikomas lankstus darbo organizavimas (I2)*“, „*<...>Mūsų organizacijoje egzistuoja lankstaus darbo organizavimo raiška(I3)*“, „*<...>Organizacijoje taikoma suminė darbo laiko apskaita, budėjimas namuose(I4)*“. Interviu metu identifikuotos pagrindinės lankstaus darbo organizavimo Telšių AVPK formos (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Informantų nuomonė apie lankstaus darbo organizavimo formas

I Kategorija: lankstaus darbo organizavimo formos Telšių AVPK	
Subkategorija	Teiginiai
Lankstus darbo laikas	<p>„<i><...>tai suminė darbo laiko apskaita, dar budėjimai namuose. Pagal suminę darbo laiko apskaitą dirbantys darbuotojai gali dirbti kitokią darbo dieną ir darbo valandų skaičių per dieną ir savaitę, nei nustatyta Darbo kodekse (I3)</i>“.</p> <p>„<i>Taikoma suminė darbo laiko apskaita, kadangi pagal galiojančius teisės aktus turi būti užtikrinamas nepertraukiamas interesantų aptarnavimas (I5)</i>“.</p> <p>„<i><...>Organizacijoje taikoma suminė darbo laiko apskaita<...></i>“ (I4)</p>
Budėjimas namuose.	<p>„<i><...>Budėjimas namuose išsprendžia atlygio klausimus ir darbuotojas turi daugiau galimybių koreguoti asmeninius reikalus (I3)</i>“.</p> <p>„<i><...> budėjimas namuose<...></i>“ (I4).</p> <p>„<i><...>Yra taikomas budėjimas namuose, yra atsižvelgiama į pareigūnų prašymus, dėl darbo grafiko sudarymo, atsižvelgiama į darbo grafiką sudarant darbo grafiką, kurie augina mažamečius vaikus (I2)</i>“.</p>
Viršvalandžiai	<p>„<i><...>viršvalandžiai, kada susidaro didelis darbo krūvis (I1)</i>“.</p> <p>„<i><...>Taip pat būna, tenka dirbti viršvalandžius<...></i>“ (I2).</p>

Informantai vieningai teigė, kad dažniausiai Telšių AVPK taikomos lankstaus darbo organizavimo formos yra budėjimas iš namų (teorinėje dalyje atitinkamo - darbas pagal iškvietimą) ir suminė darbo laiko apskaita. Šios lankstaus darbo organizavimo formos taikomos dažniausiai, kadangi būtina užtikrinti nepertraukiamą policijos veiklą ir interesantų aptarnavimą. Budėjimas iš namų suteikia galimybę policijas pajėgas reikiamu momentu padidinti tiek kiek reikia užtikrinti visuomenės saugumui, taip kad nenutrūktų policijos vykdoma veikla ir funkcijos. Interviu metu

siekta nustatyti kaip dažnai patys informantai susiduria su sunkumais derinant darbo ir asmeninius interesus. Informantų atsakymų nuomonės gautos dviem rodikliais: vieniems nesukelia jokių problemų, o kitiems sunku suderinti asmeninius ir darbo santykius. Informantai, kuriems nekyla problemų dėl asmeninių ir darbo reikalų suderinimo, teigia, kad: „<...>Nekyla jokių sunkumų (I1)“, „<...>Nekyla“ (I5), „<...>Sunkumų nekyla, kadangi darbo santykiai yra atribojami nuo asmeninių santykių (I2)“. Informantams, kuriems sudėtinga suderinti asmeninius ir darbo santykius teigė, kad: „<...>Dažnai, nes visos valstybinės institucijos dirba tuo pačiu darbo režimu ir asmeninius reikalus tenka tvarkyti atostogų ar kitu laisvu nuo tarnybos laiku“ (I3), „Ne dažnai, kartą per ketvirtį“ (I4).

Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti kaip dažnai Telšių AVPK yra taikoma lankstaus darbo organizavimo raiška. Informantų nuomonės pateiktos 9 lentelėje.

9 lentelė. Informantų nuomonė apie lankstaus darbo organizavimo dažnumą.

II Kategorija: lankstaus darbo organizavimo dažnumas Telšių AVPK	
Subkategorija	Teiginiai
Dažnai	„Stengiamės taikyti kuo dažniau, kiek tai leidžia numatyti teisės aktai,“ (I1). „Labai dažnai, kiekvieną dieną, nuolat“ (I5).
Pagal poreikį	„Priklauso nuo pareigūnų pasiūlymų (1 mėnesį bent jau kartą)“ (I2). „Gana dažnai, kiek tai įmanoma, pagal išreikštus darbuotojų prašymus“ (I3). „Pagal darbuotojų poreikį (asmeninės šventės, vaikų šventės ir pan.) derinamas darbo grafikas, kiekvieną mėnesį su darbuotoju aptariant kada jam reikalingi laisvadieniai“ (4).

Informantų nuomonės dėl lankstaus darbo organizavimo raiškos suskirstytos į dvi subkategorijas: dažnai ir pagal darbuotojų poreikį. Dalis informantų teigė, kad yra atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, kurie turi šeimas, studijuoja, ar slaugo neįgalius asmenis. Kita dalis informantų teigė, kad lankstaus darbo organizavimą stengiasi dažnai, netgi nuolatos, nes tai padeda suderinti tiek organizacijos, tiek pareigūnų poreikius, tačiau minėjo, kad sudėtinga tai daryti, dėl griežtų teisės aktų darbo organizavimui ir veiklos atlikimui.

Antruoju interviu klausimyno bloku buvo siekiama ištirti lankstaus darbo organizavimo įgyvendinimo aspektus: kokios galimybės sudarytos lankstaus darbo organizavimo raiškai, ar lankstusis darbo organizavimas padeda išspręsti darbo krūvio problemas, darbo laiko ir darbo grafiko svyravimus, kokios yra lankstaus darbo organizavimo problemos ir trūkumai. Informantų nuomonės, apie lankstaus darbo organizavimo galimybes pateiktos 10 lentelėje.

10 lentelė. Informantų nuomonė apie lankstaus darbo organizavimo teikiamas galimybes

III Kategorija: lankstaus darbo organizavimo galimybės Telšių AVPK	
Subkategorija	Teiginiai
Taupomas laikas ir pinigai	„Viena pagrindinių tai nuotolinis darbas, t. y. nuotolinė darbo vieta, kai pareigūnai tiesiogiai pavaldūs Telšių AVPK vadovui, o darbo vieta Mažeikių rajono PK. Taupomas asmens laikas nuvykimui ir parvykimui iš darbo, materialieji ištekliai, didesnis dėmesys skiriamas visuomenės aptarnavimo poreikiams, (I1).
Efektyvus finansų paskirstymas	„<...> būdėjimai namuose, kurie užtikrina efektyvų finansų paskirstimą, efektyvų reagavimo laiką“ (I1).
Pareigūnų poreikių patenkinimas	Darbas yra pamaininis, prieš sudarant darbo grafiką yra pasiteiraujama pareigūnų apie jų pageidavimus ir į tai stengiamasi atkreipti dėmesį (I2). Darbo grafiko koregavimas pagal darbuotojo poreikį, taikoma suminė darbo valandų apskaita, budėjimas namuose (I3). Galimybė pietauti kitu metu nei nustatyta tvarkos taisyklėse (I5).

Informantai, kaip lankstaus darbo organizavimo Telšių AVPK raiškos galimybes įvardino efektyvesnę finansų paskirstymą, pareigūnų poreikių patenkinimą ir taupias laiko sąnaudas. Lankstaus darbo organizavimo vienas iš privalumų – taupomas laikas ir pinigai, kadangi darbo vieta dažnai būna nuotolinė, nes Telšių AVPK, kadangi pareigūnai tiesiogiai pavaldūs Telšių AVPK vadovui, o darbo vietos gali būti Mažeikiuose, Kelmėje, Akmenėje. Lankstaus darbo organizavimo pagrindu taupomas, laikas nuvykimui ir parvykimui, materialiniai ištekliai kurui, automobiliui ir pan.

Tyrimo išsamumui svarbu buvo išsiaiškinti, ar lankstusis darbo organizavimas susijęs su darbo krūvio sprendimo klausimais. Informantų nuomonė šiuo klausimu pateikta 11 lentelėje.

11 lentelė. Informantų nuomonės apie lankstaus darbo organizavimą sprendžiant darbo krūvio problemas

IV Kategorija: Lankstaus darbo organizavimo sąsajos su darbo krūvio paskirstymu	
Subkategorija	Teiginiai
Lankstus darbo organizavimas siejamas su darbo krūvio paskirstymu	Viena specialistė gali padėti atlikti kitos specialistės darbą (I5). Susijęs, pvz. esant dideliame gautų įvykių skaičiui, tam tikru laikotarpiu, darbuotojai dirbantys savaitgaliais, švenčių dienomis, laisvadienius gali atsiimti jiems patogiausiu laiku” (I3). „<...>sprendžiant didelį darbo krūvį yra numatytos ir nuotolinės darbo vietos, kurios taip pat pasiteisina tiek darbuotojo atžvilgiu, tiek aptarnaujamos teritorijos aprūpinimu“ (I3). „<...>Veiklos skyriuose lankstus darbo grafikas gali būti susijęs su darbo krūviu. Pavyzdžiui, papildomos pajėgos savaitgaliais ir švenčių dienomis, ar kitu kriminogeniškai pavojingesniu laikotarpiu, darbuotojui suteikiant laisvadienius pagal jo pageidavimą“ (I4).

Lankstus darbo organizavimas nesusijęs su darbo krūvio paskirstymu	„Manau, kad nesusijęs, nes mano manymu lankstus darbo organizavimas neišsprendžia darbo krūvio klausimo, kadangi mūsų įstaigoje darbo krūvis priklauso nuo aptarnaujamos teritorijos aktyvumo, o lankstus darbo organizavimas manau sprendžia darbdavio ir darbuotojo tarpusavio supratingumą“ (I2). „Nesusijęs (Čia areštineje...<...>)“ (I4).
--	--

Atliekant tyrimą, svarbu buvo nustatyti kaip darbuotojai vertina lankstaus darbo organizavimo galimybes Telšių AVPK. Informantų nuomone darbuotojai lankstaus darbo organizavimą vertina teigiamai, kadangi „<...>nes daugiau laiko lieka asmeniniams reikalams, tolygiai dalijamas darbo krūvis, taip pat darbuotojams išreiškusiems norą siūlomas viršvalandinis darbas“ (I1), „Kiek tą lankstumą įmanoma pritaikyti, tai darbuotojai patenkinti, kadangi turi galimybę derinti asmeninius interesus su darbu“ (I2), „Gerai. Todėl, kad tai padeda darbuotojams derinti darbą ir kitas veiklas, pvz.: auginti ir prižiūrėti vaikus, studijuoti“ (I5). Siekiant tyrimo išsamumo ir rekomendacijų lankstaus darbo organizavimo raiškos tobulinimui, informantų buvo paprašyta įvertinti kokie lankstaus darbo organizavimo trūkumai Telšių AVPK (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Informantų nuomonės apie lankstaus darbo organizavimo trūkumus

V Kategorija: lankstaus darbo organizavimo trūkumai Telšių AVPK	
Subkategorija	Teiginiai
Laiko apskaitos nustatymai	„Darbo apskaitos laikas yra nustatomas mėnesiui, o tai sunkina organizuoti darbą pamainomis, nes ne nuo darbuotojų valios (tai yra pareigūnas susergera) reikia keisti darbo grafiką“ (I2). „Pamaininis darbuotojų darbas leidžia tik šiek tiek koreguoti patį darbo grafiką, tačiau dėl tarnybos ypatumų darbo laiko keisti neįmanoma“ (I4).
Griežta teisinė bazė	„Statutinėje tarnyboje lankstaus darbo grafikas beveik yra neįmanomas dėl nepertraukiamų funkcijų vykdymo ir darbuotojų trūkumo“ (I3). „Žiūrint bendrai, policijoje darbo organizavimas yra labai griežtai reglamentuotas ir nukrypti nuo reikalavimų nėra galimybės arba tai sudėtinga procedūra“ (I4). „Įstatymai labiau turėtų būti pritaikomi įvairioms organizacijoms, nes kas tinka vienai įstaigai gali būti sunkiai pritaikoma kitoje, turėtų būti didesnės pasirinkimo galimybės“ (I5). „Pamaininis darbuotojų darbas leidžia tik šiek tiek koreguoti patį darbo grafiką, tačiau dėl tarnybos ypatumų darbo laiko keisti neįmanoma“ (I4).

Informantai teigia, kad pagrindinis lankstaus darbo organizavimo trūkumas policijoje yra griežta įstatyminė bazė, kuri neleidžia personalo valdyti lanksčiai. Lietuvos policijai keliami aukšti reikalavimai, organizacijos veikla turi užtikrinti nepertraukiamų funkcijų vykdymą, todėl lankstaus darbo organizavimo raiškai formuojasi barjerai: įstatymai, personalo trūkumas. Analizuojant lankstaus darbo organizavimo teorinius aspektus, dauguma mokslininkų taip pat akcentavo teisinės bazės trūkumus ir tobulinimo galimybes.

Pagrindinis lankstaus darbo organizavimo privalumas yra suderinti organizacijos ir darbuotojų poreikių interesus. Todėl interviu metu informantų buvo klausiama, kokie lankstaus darbo organizavimo Telšių AVPK privalumai (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Informantų nuomonės apie lankstaus darbo organizavimo privalumus

VI Kategorija: lankstaus darbo organizavimo raiškos privalumai	
Subkategorija	Teiginiai
Veiklos masto kontrolė	„Privalumas tai, kad pareigūnams esant budėjimas namuose, jie operatyviai ir greitai prisistato į darbo vietą, visada yra pasiekiami (galima prisiskambinti), esant pajėgų trūkumams yra galimybė asmenį iškviešti į darbą“ (I2). „<...>esant budėjimams namuose greitesnis reagavimas į įvykius, taip užtikrinamos policinės funkcijos<...>“ (I3),
Biudžeto taupymas	„Taupomi valstybės ištekliai, nemokama už viršvalandinį darbą <...>“ (I1). „<...>taupomi pinigai<...>“ (I3).
Darbo ir šeimos interesų derinimas	„<...> darbuotojai skiria daugiau laiko šeimai<...>“,
Darbuotojo ir vadovo santykių gerinimas	„Gerinami darbuotojo ir darbdavio santykiai <...>“,
Motyvacijos didinimas	„Gerinama darbuotojo motyvacija <...>“ (I4),
Darbo našumo didinimas	„Didina darbo našumą<...>“ (I5), „didinamas darbo našumas <...>“ (I3). „daugiau pareigūnų yra gatvėse, esant budėjimui namuose pareigūnas prireikus, greičiau atvyksta į darbą, dėl ko efektyviau išnaudojami žmogiškieji ištekliai ir visuomenės poreikiai“ (I1).

Informantų nuomonės šiuo klausimu buvo suskirstytos į 6 subkategorijas: veiklos masto kontrolė, biudžeto taupymas, darbo ir šeimos interesų derinimas, darbuotojo ir vadovo santykių gerinimas, motyvacijos ir darbo našumo didinimas. Subkategorijos glaudžiai susijusios su teoriniais pagrindais.

Lietuvos policijoje vykstantys organizacijos sisteminiai bei techniniai pertvarkymai, pastaruju metu keliami veiklos reikalavimai, todėl ieškoma būdų turėti ir išlaikyti kvalifikuotus, motyvuotus ir atsakingus pareigūnus. Viena iš alternatyvų lankstaus darbo organizavimo raiška. Todėl interviu metu buvo svarbu ištirti, kokios lankstaus darbo organizavimo formos policijos veikloje pasiteisino ir kodėl (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Informantų nuomonė apie naudingas policijai lankstaus darbo organizavimo formas

VII Kategorija: Telšių AVPK pasiteisinusios lankstaus darbo organizavimo formos	
Subkategorija	Teiginiai
Suminė darbo laiko apskaita	„Kol kas vienintelė, tai suminė darbo laiko apskaita, leidžianti koreguoti patį darbo grafiką, kai darbuotojų darbo grafikas koreguojamas išlyginant darbo valandas, tai leidžia optimaliau įgyvendinti policines funkcijas ir neapkrauti darbuotojo dauguma viršvalandžių“ (I4). „Manau, kad suminė darbo laiko apskaita <...>“(I3).
Budėjimas namuose	„<...> budėjimas namuose <...>“(I3). „Budėjimas namuose. Taip išsprendžiamas darbuotojų atlygio pakėlimo klausimas ir greitas darbuotojo reagavimas į įvykius“ (I2). „Nuotolinis darbas ir budėjimai namuose“ (I1).

Atliekant tyrimą siekta išsiaiškinti kokia lankstaus darbo organizavimo reikšmė Telšių AVPK. Informantai teigia, kad pagrindinis dėmesys skiriamas efektyviam informacijos valdymui, paskirtų funkcijų užtikrinimui ir laiko planavimui (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Informantų nuomonės apie lankstaus darbo organizavimo reikšmę

VIII Kategorija: lankstaus darbo organizavimo reikšmė	
Subkategorija	Teiginiai
Efektyvus informacijos valdymas	„Vienareikšmiškai tai efektyvesnis informacijos valdymas <...>“(I1).
Paskirtų funkcijų užtikrinimas	„<...> paskirtų funkcijų užtikrinimas aptarnaujamoje teritorijoje“ (I1).
Laiko planavimas	„Gali planuoti savo laisvą laiką“ (I2). „Gan didelę, nes laisvalaikis yra labai svarbus<...>“(I2). „Darbuotojai turi galimybę dalyvauti vaikų šventėse, renginiuose, lanksčiau planuoti išvykas ar keliones, sveikatinimo procedūras, asmenines šventes“ (I4).

Atliekant tyrimą svarbu buvo identifikuoti lankstaus darbo organizavimo priemones, kurios būtų naudingos organizuojant policijos darbą lanksčiau. Dauguma informantų teigė, kad didžiausia problema sėkmingai lankstaus darbo organizavimo raiškai – žmogiškojo išteklių trūkumas: „Norint užtikrinti lankstų darbą ir kad būtų patenkintas kolektyvas, pirmiausiai reikia sukomplektuoti visas esamas laisvas pareigybes“ (I2), „<...> Norint efektyviai pritaikyti lankstų darbo organizavimą reikalingos užpildytos visos darbo vietos“ (I3), „Mūsų organizacijoje esant nepilnam komplektui žmonių, nepakankamai darbuotojų skaičiui sunku įgyvendinti naujas lankstaus darbo organizavimo formas<...>“ (I4). Kadangi policijos veikla vykdoma 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę, įskaitant ir visas šventines dienas, kada pajėgos turi būti netgi didesnės nei įprastai, organizacijoje nuolat jaučiamas personalo trūkumas, kuris ir apsunkina lankstaus darbo organizavimo raišką.

Paskutinis interviu klausimas informantams pateiktas norint išsiaiškinti lankstaus darbo organizavimo policijoje tobulinimo galimybes. Kadangi informantų pareigybės tiesiogiai susijusios su darbo organizavimo raiška, tikslinga išsiaiškinti vadovų matomas galimybes ir tobulinimo sritis. Informantų nuomonės šiuo klausimu buvo glaudžiai susijusios su dabartinėmis problemomis Lietuvos policijoje (žr 16 lentelę).

16 lentelė. Informantų nuomonės apie lankstaus darbo tobulinimo galimybes

IX Kategorija: lankstaus darbo organizavimo galimybės ir tobulinimas	
Subkategorija	Teiginiai
Užpildytos pareigybės	„Mano manymu daug lanksčiau būtų organizuojamas darbas, esant pilnam komplektui, t. y. esant užpildytoms visoms pareigybėms, tada lengviau galima paskirstyti darbo krūvius, našiau užtikrinamas visuomenės saugumas, darbo grafikai lankstesni esant pakankamam darbuotojų skaičiui <...>“ (I1). „Reikalinga sukomplektuoti laisvas pareigybes, kadangi dabar nėra galimybės lanksčiai organizuoti darbą“ (I2).
Terminuotas darbas	„<...> būtina atrinkti profesionalius darbuotojus, vienas kaip siūlymų galėtų būti įvestas terminuotas darbas, pvz. naujai priimtiems pareigūnas, nustatyti terminuotą 1 metų darbo sutartį, norint išsiaiškinti ar pareigūnas atitinka keliamus reikalavimus, išsiaiškinus metų laikotarpyje suėjus terminuotam laikui pareigūnas priimamas pastoviam darbui“ (I1).
Darbas iš namų	„Organizuoti darbą teritorijoje galima taip, kad darbuotojo darbo vieta būtų jo gyvenamoji vieta, nes visas užduotis galima pasinaudojus šiuolaikinėmis technologijomis“ (I3). „<...> darbdavys turi besąlygiškai pasitikėti savo darbuotoju ir aprūpinti jį darbo įranga, pvz., darbui namuose. Ir tuo pačiu būti tikras, kad darbuotojas savo darbą padarys tinkamai“ (I4).
Teisinės bazės	„<...> kaip minėjau trūksta teisinės bazės“ (I5).

Kaip lankstaus darbo organizavimo galimybių ir tobulinimo sritis informantai įvardino terminuoto ir darbo iš namų galimybes, teisinės bazės tobulinimą, bei pareigūnų skaičiaus didinimą.

Apibendrinant lankstaus darbo organizavimo Telšių AVPK pusiau struktūruoto interviu analizės rezultatus galima teigti, kad Telšių AVPK padalinių vadovai – informantai - lankstaus darbo organizavimo raišką vertina teigiamai, akcentuodami kad lankstaus darbo organizavimas naudingas tiek organizacijai, tiek darbuotojui, tačiau pabrėžia, kad įstatyminė bazė turėtų būti tobulinama, reglamentuojant didesnes lankstaus darbo organizavimo galimybes. Informantų duomenimis, Telšių AVPK dažniausiai taikomos lankstaus darbo organizavimo formos yra darbas pagal iškvietimą (budėjimai namuose), suminė darbo laiko apskaita, viršvalandžiai. Šios lankstaus darbo organizavimo formos dažniausiai taikomos atsižvelgiant į pareigūno asmeninius poreikius (šeimos interesai, studijos) ir į organizacijos poreikį kontroliuoti darbo jėgos ir darbo krūvio svyravimus (darbas švenčių dienomis, susidarius nepaprastai situacijai, susidarius dideliu darbo krūviui).

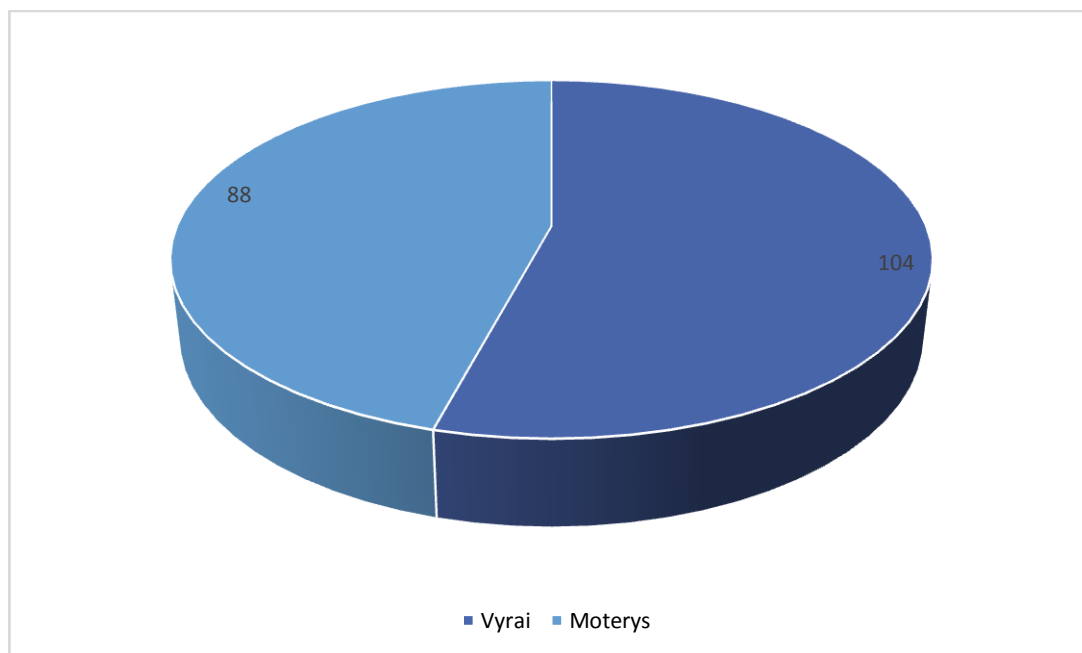
Informantai pažymi, kad pagrindiniai lankstaus darbo organizavimo privalumai yra veiklos masto kontrolė, biudžeto taupymas, darbo ir šeimos santykių interesų balansas, darbuotojo ir

vadovo santykių gerinimas, motyvacijos didinimas ir darbo našumo užtikrinimas. Kaip pagrindinius lankstaus darbo organizavimo trūkumus Telšių AVPK informantai įvardino griežtą ir nelanksčią įstatyminę bazę bei pareigūnų trūkumą, o remiantis teorine analize tai trukdo lanksčiai darbo organizavimo raiškai.

Pusiau struktūruoto interviu duomenimis atskleista, kad Telšių AVPK lankstaus darbo organizavimas taikomas dažnai, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, tačiau taikymo formos vos kelios (suminė apskaita, budėjimai iš namų, viršvalandžiai). Informantų nuomone lankstaus darbo organizavimo raiška policijoje galėtų vykti ir per kitas lankstaus darbo organizavimo formas: darbas iš namų, terminuotas darbas.

4.2 Lankstaus darbo organizavimo Telšių AVPK anketinio tyrimo rezultatai ir interpretacija

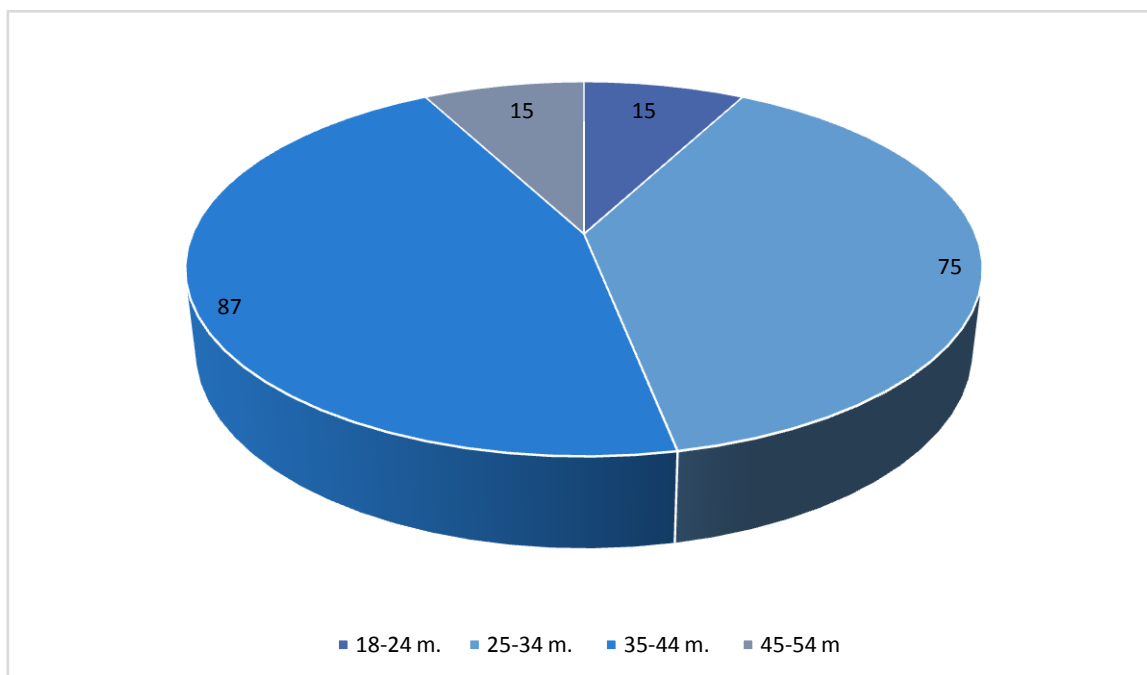
Kiekybiniu tyrimu siekta atskleisti lankstaus darbo organizavimo raišką ir tobulinimo galimybes Telšių AVPK. Anketinė apklausa pateikta anoniminiu būdu, todėl pirmuoju anketos klausimyno bloku siekta išsiaiškinti respondentų demografines charakteristikas. Sudarant demografinio bloko klausimyną norėta atskleisti bendras respondentų demografines savybes: lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas, darbo stažą, šeimyninę padėtį ir vaikų skaičių. Remiantis teorine analize tai yra labai svarbu siekiant išsiaiškinti, kokie šių asmenų poreikiai ir kaip juos gali patenkinti lankstaus darbo organizavimo raiška. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 6 pav.



6 Pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

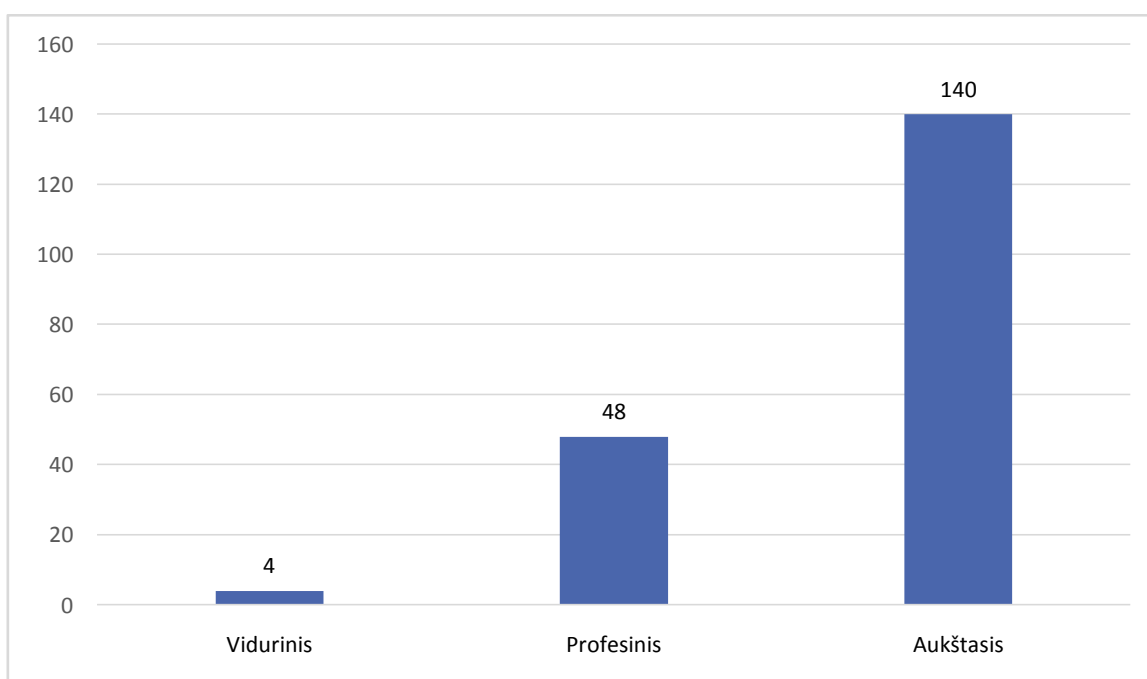
Apklausoje dalyvavo 104 vyrai ir 88 moterys, dirbantys Telšių AVPK. Tai atspindi Lietuvos

policijoje vyraujančią tendenciją, kad policijoje dirba daugiau vyrų nei moterų. Tyrimui svarbu buvo identifikuoti respondentų pasiskirstymą pagal amžių pateiktas 7 pav.



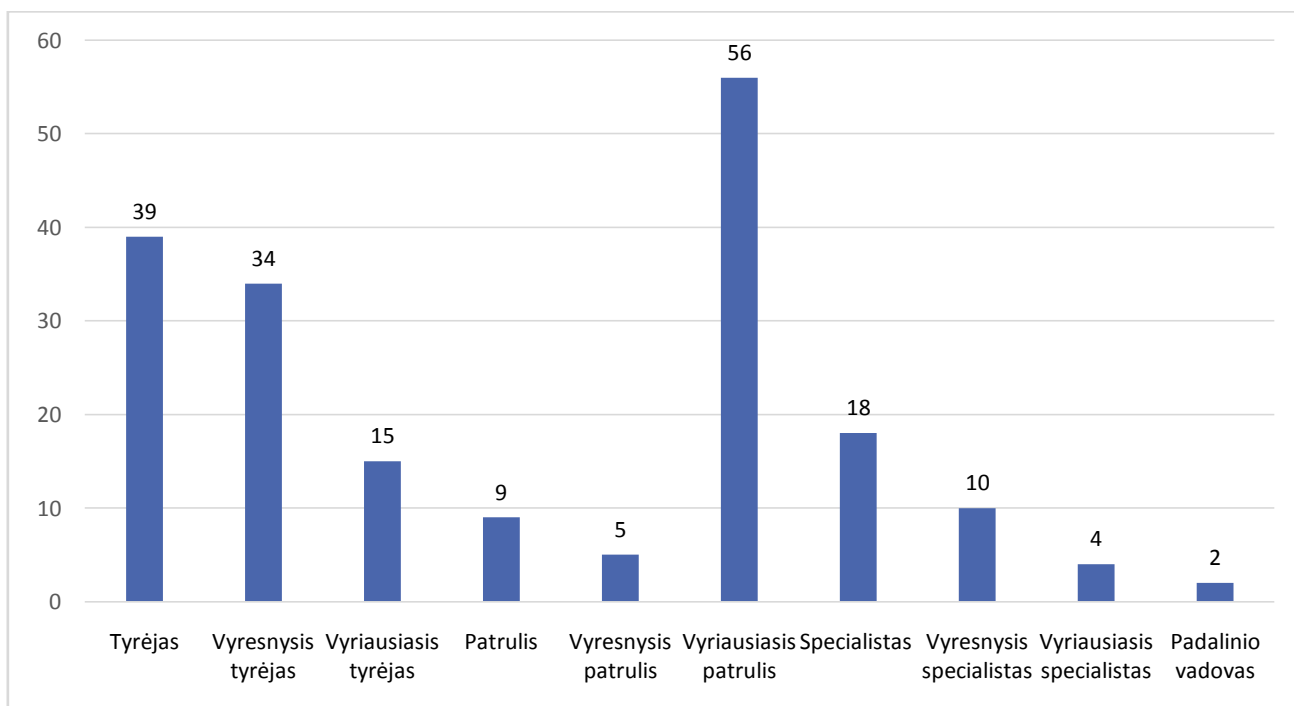
7 Pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Net 85 procentai dalyvavusių apklausoje amžius vyrauja nuo 25 iki 44 metų. Tai reiškia, kad didžioji dalis respondentų dalyvavusių tyrime yra jauni, darbingo amžiaus žmonės, kurie yra šeimos kūrimo arba vaikų auginimo etape. Anketinėje apklausoje dalyvavusių asmenų pasiskirstymas iliustruotas 8 paveiksle.



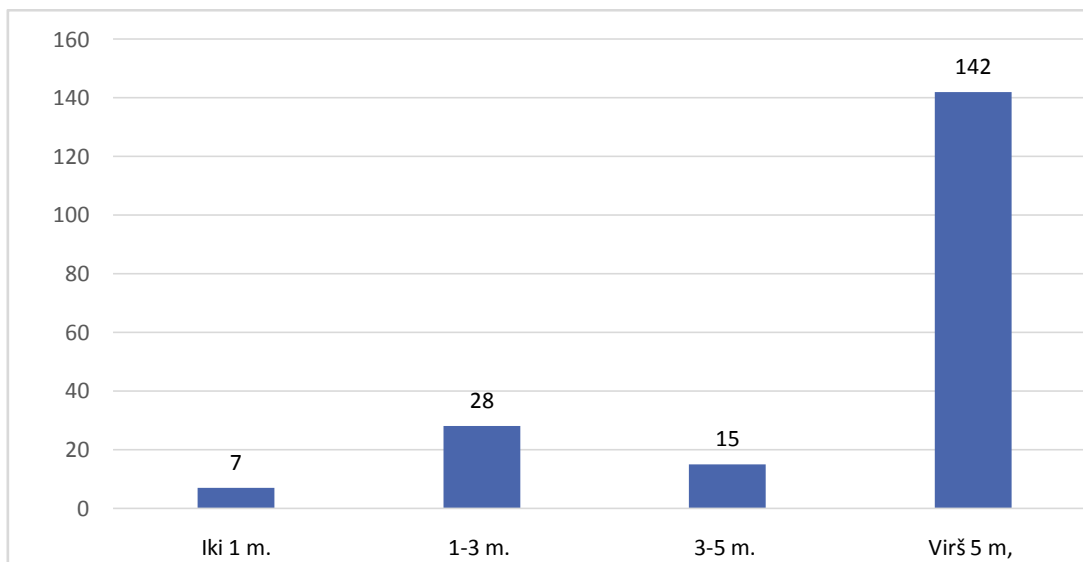
8 Pav. Respondentų išsilavinimas

Anketinis tyrimas atskleidė, kad net 73 procentai respondentų turi įgiję aukštąjį išsilavinimą, 25 procentai apklaustųjų turi profesinį išsilavinimą ir tik 2 procentai respondentų su viduriniu išsilavinimu. Tyrimo išsamumui užtikrinti buvo svarbu identifikuoti respondentų pasiskirstymą pagal pareigas (žr. 9 pav.).



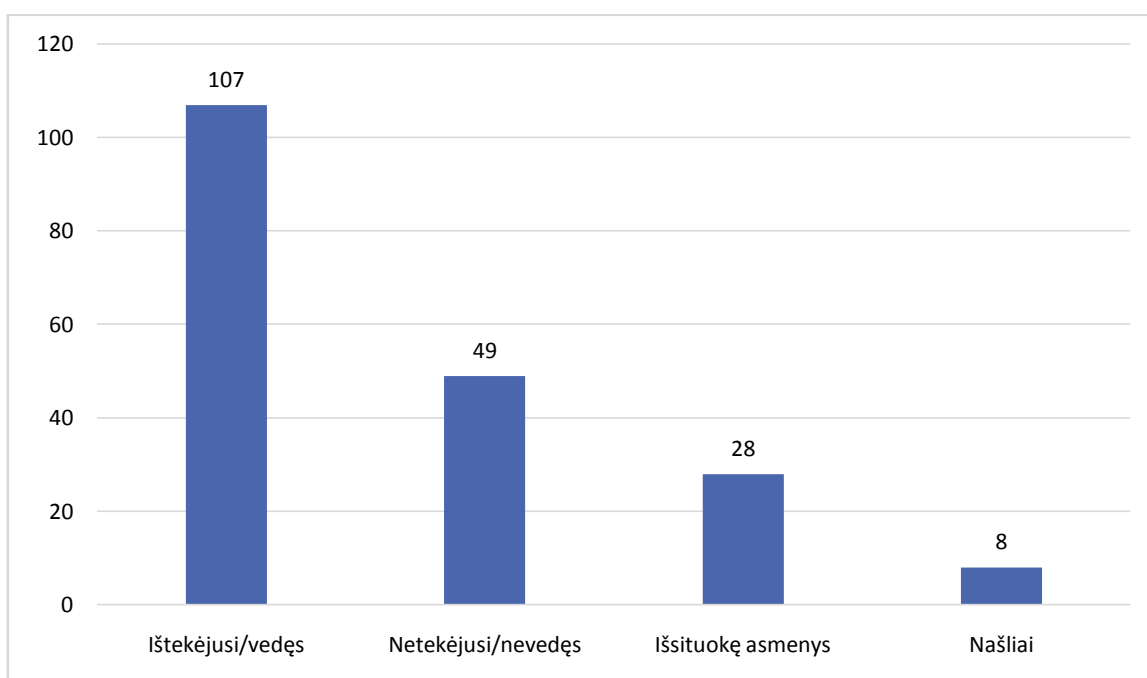
9 Pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Didžiąją dalį tyrime dalyvavusių respondentų sudarė tyrėjai, vyresnieji tyrėjai ir vyriausieji patuliai, kadangi šios pareigybės yra daugiausiai paplitusios policijos organizacijose. Taip pat vertinant darbuotojų pasitenkinimą darbu svarbu išsiaiškinti pareigūnų darbo stažą. Respondentų darbinės veiklos stažas iliustruotas 10 pav.



10 Pav. Respondentų darbo stažas

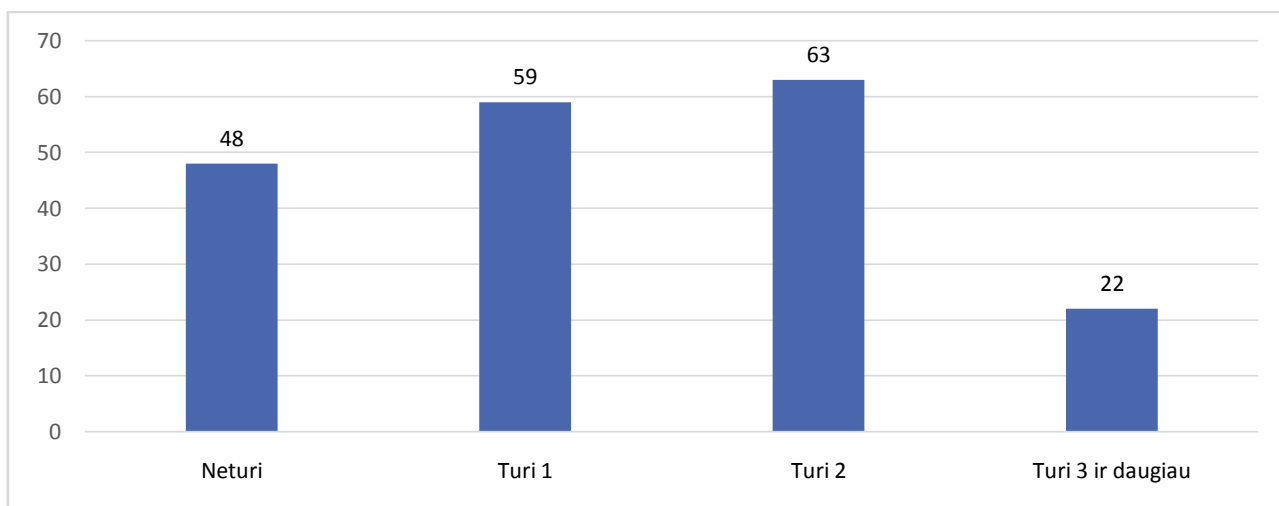
Tyrimo duomenys atskleidė, kad didžioji dalis respondentų turi didesnę nei 5 metų darbino stažą, ir tai sudaro 74 procentus tyrime dalyvavusių asmenų. Tai rodo, kad Telšių AVPK dirbantys pareigūnai yra lojalūs, siekiantys karjeros asmenys. Siekiant išsiaiškinti kokie pareigūnų dirbančių Telšių AVPK asmeniniai poreikiai, svarbu buvo atskleisti respondentų šeimyninę padėtį ir vaikų skaičių, kadangi tai lemia papildomų poreikių susiformavimą dirbantiesiems. Tyrime dalyvavusių asmenų šeimyninė padėtis iliustruota 11 pav.



11 Pav. Respondentų šeimyninė padėtis

Tyrimas padėjo atskleisti, kad net 55 procentai respondentų yra susituokę, todėl atsiranda didesni dirbančiųjų asmeniniai poreikiai. Todėl tyrimo išsamumui užtikrinti labai svarbu buvo atskleisti, ar respondentai turi ir kiek atžalų, kadangi tai tiesiogiai susiję su didesniais dirbančiųjų

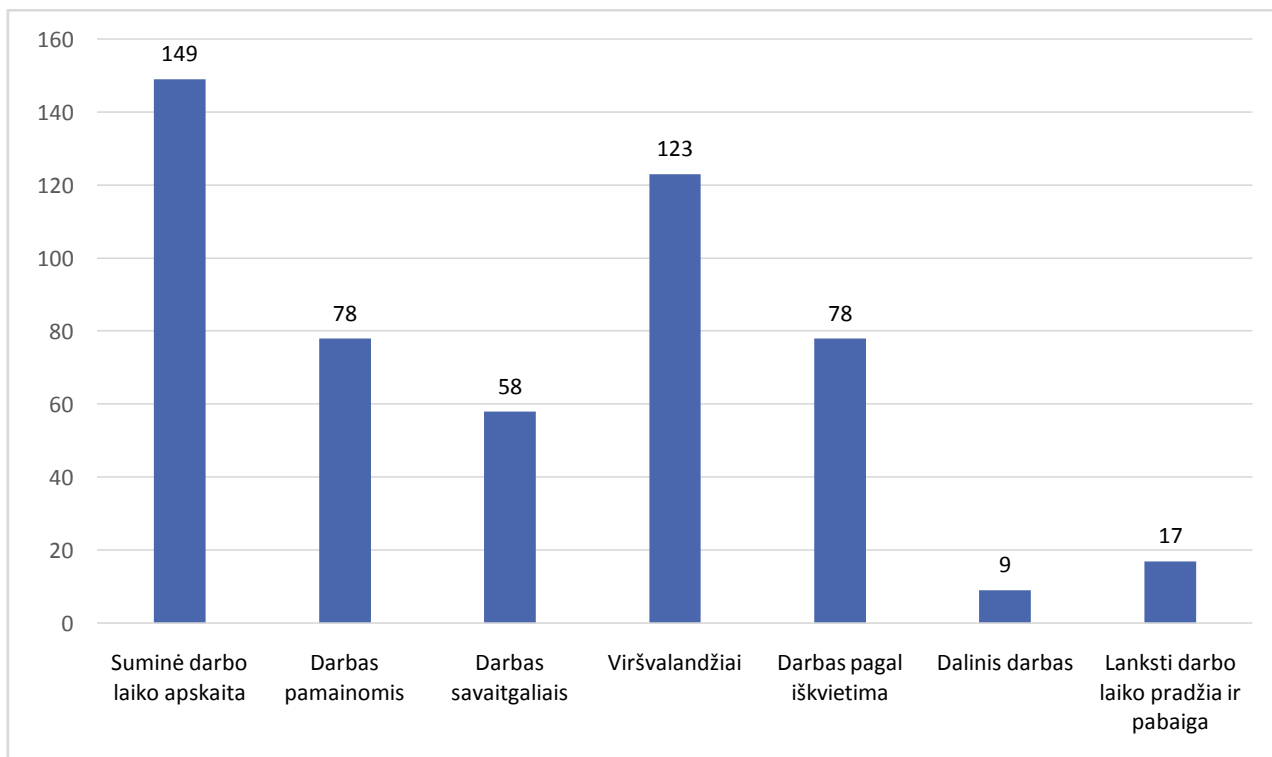
poreikiais asmeniniame gyvenime, nes vaikų priežiūra ir auginimas reikalauja daug laiko.



12 Pav. Respondentų vaikų skaičius

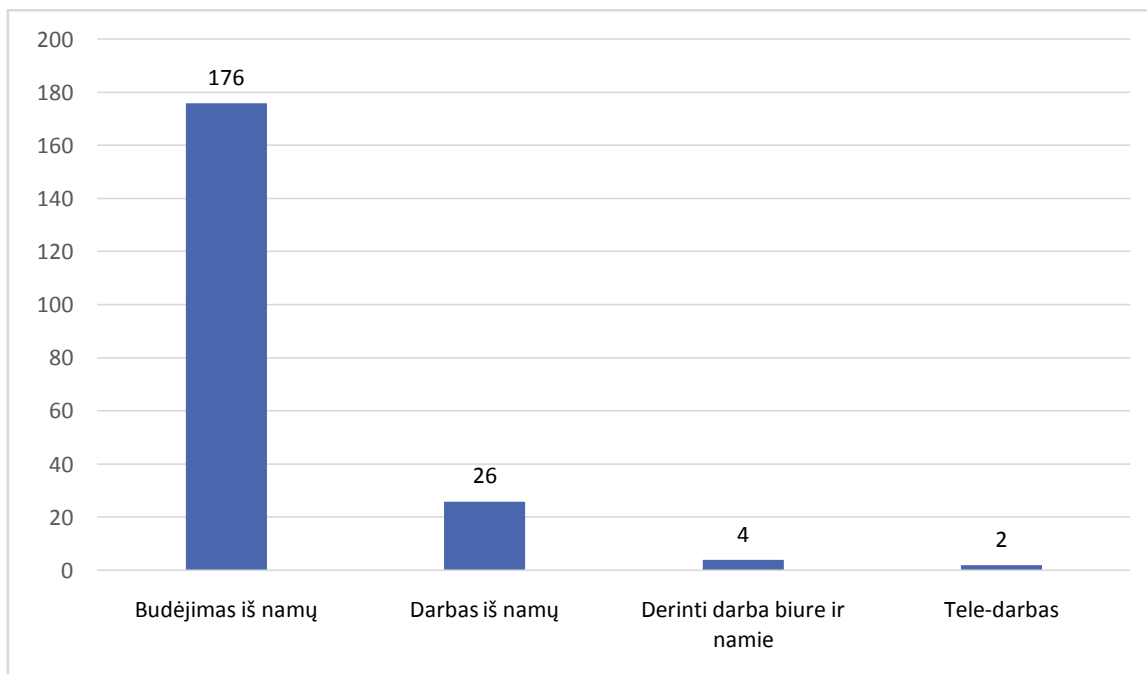
Kadangi, asmenims, auginantiems vaikus reikalingos papildomos sąlygos, leidžiančios pasirūpinti atžalomis, lankstaus darbo organizavimo raiška gali būti labai naudinga siekiant suderinti šeimos ir darbo santykius. Virš 60 procentų dalyvavusių anketinėje apklausoje turi 1 arba 2 vaikus, o 22 procentai turi 3 ir daugiau atžalų. Tik 25 procentai respondentų vaikų neturi, tai gali būti siejama su tuo, kad nemaža dalis respondentų, dirbančių Telšių AVPK yra pakankamai jauni, todėl šeimos kūrimas tik ateities planuose.

Siekiant identifikuoti lankstaus darbo organizavimo raišką policijoje, pagal darbo krūvio, darbo mąsto ir darbo laiko dimensijas, respondentų buvo klausama kokios lankstaus darbo laiko organizavimo galimybės siūlomos jų organizacijoje. Lankstaus darbo organizavimo galimybėms identifikuoti anketoje buvo pateiktos: suminė darbo laiko, darbo pamainomis, darbo savaitgaliais, viršvalandžių, darbo pagal iškvietimą, dalinio darbo ir lankstaus darbo laiko pradžios ir pabaigos formos. Populiariausia tarp respondentų atsakymų variantų buvo suminė darbo laiko apskaita. Respondentų lankstaus darbo laiko raiškos galimybės policijoje pateiktos 13 pav.



13 Pav. Lankstaus darbo laiko Telšių AVPK formos

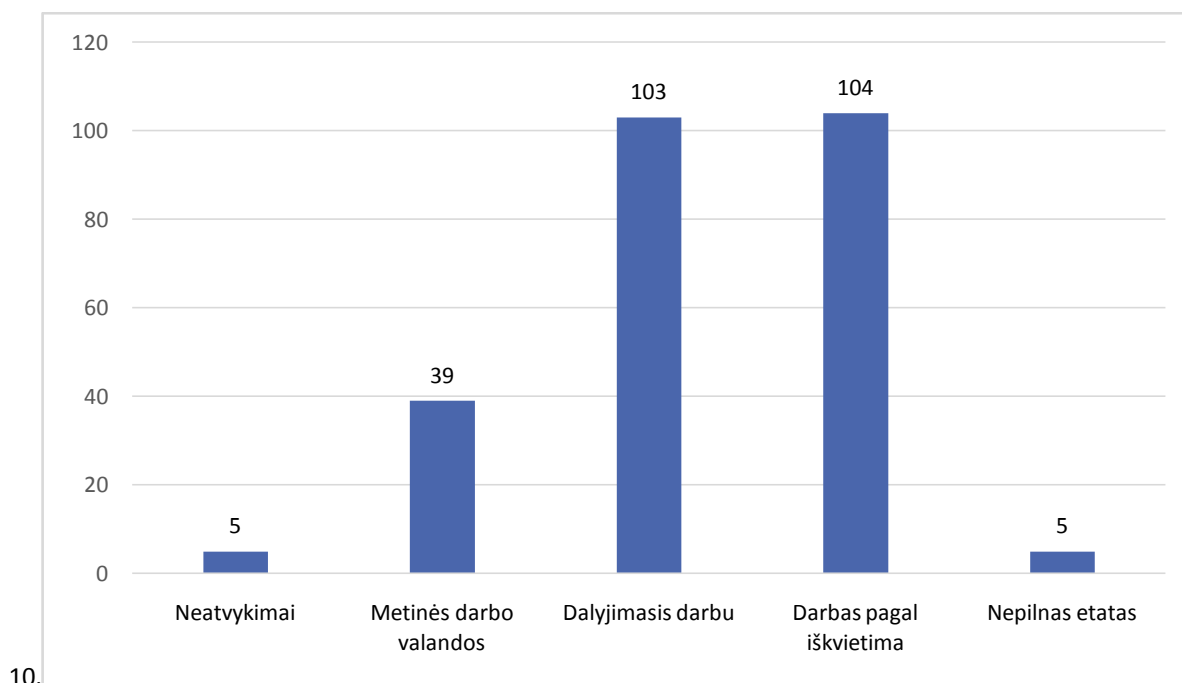
Tyrimas atskleidė, kad Telšių AVPK lankstaus darbo laiko raiška dažniausiai taikoma per suminę darbo laiko apskaitą, viršvalandžius ir darbą pagal iškvietimą. Anketinio tyrimo rezultatų analizės pagrindu suminė darbo laiko apskaita pagrindinė lankstaus darbo organizavimo forma Telšių AVPK. Net 149 respondentai teigė, kad yra dirbantys pagal suminės darbo laiko apskaitos formą. Kita lankstaus darbo organizavimo forma vyraujanti Telšių AVPK – viršvalandžiai. Net 123 respondentai teigė, kad yra dirbę viršvalandžius. Tai patvirtina informantų nuomones, kad viršvalandžiai padeda spręsti darbo krūvio klausimus. Telšių AVPK – dažna lankstaus darbo organizavimo forma – budėjimai iš namų. Tai tokie budėjimai, kada pareigūnas budėjimo laisvu nuo tarnybos (darbo) metu laikas, kurį jis teisės aktų nustatyta tvarka pagal iš anksto patvirtintą grafiką turi būti namuose, iš anksto aptartoje tarnybos vietovės vietoje ar įstaigoje tam, kad policijos įstaigos vadovas ar operatyvaus valdymo padalinio darbuotojai galėtų jį iškviešti atlikti neatidėliotinių veiksmų. Dalinis darbas Telšių AVPK yra rečiausiai taikoma lankstaus darbo organizavimo forma. Daroma prielaida, kad ši forma nepalanki dėl nenutrūkstamų policijos veiklos funkcijų užtikrinimo. Siekiant identifikuoti kokios lankstaus darbo organizavimo galimybės pagal darbo vietą Telšių AVPK, respondentams pateiktas klausimas apie galimas darbo vietas (žr. 14 pav.).



14 Pav. Lankstaus darbo organizavimo raiška Telšių AVPK pagal darbo vietą

Tyrimo analizė parodė, kad policijoje pačios nepopuliariausios lankstaus darbo organizavimo pagal darbo vietą formos yra: tele-darbas ir darbo vietos biure ir namie derinimas. Tačiau net 178 respondentai teigė, kad policijoje yra budėjimo iš namų galimybė. Tai labai naudinga tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Pagal Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymą dėl darbo ir poilsio laiko apskaitos policijos įstaigoje tvarkos aprašo patvirtinimo (2010 m. balandžio 2 d. Nr. 5-V-277, Vilnius) budėjimo įstaigoje laikas prilyginamas darbo laikui, o budėjimo namuose laikas – pusei darbo laiko. Budėjimo namuose ar budėjimo įstaigoje laikas, kai darbuotojas buvo iškviestas vykdyti pareigų, žymimas kaip faktinis darbo laikas, kuris turi būti išskaitomas iš nustatyto budėjimo laiko, t. y. žymimas ir faktiškai budėtas laikas, ir faktiškai dirbtas laikas. Tai leidžia taupyti biudžetą atitinkamai pagal dirbtą darbuotojo laiką.

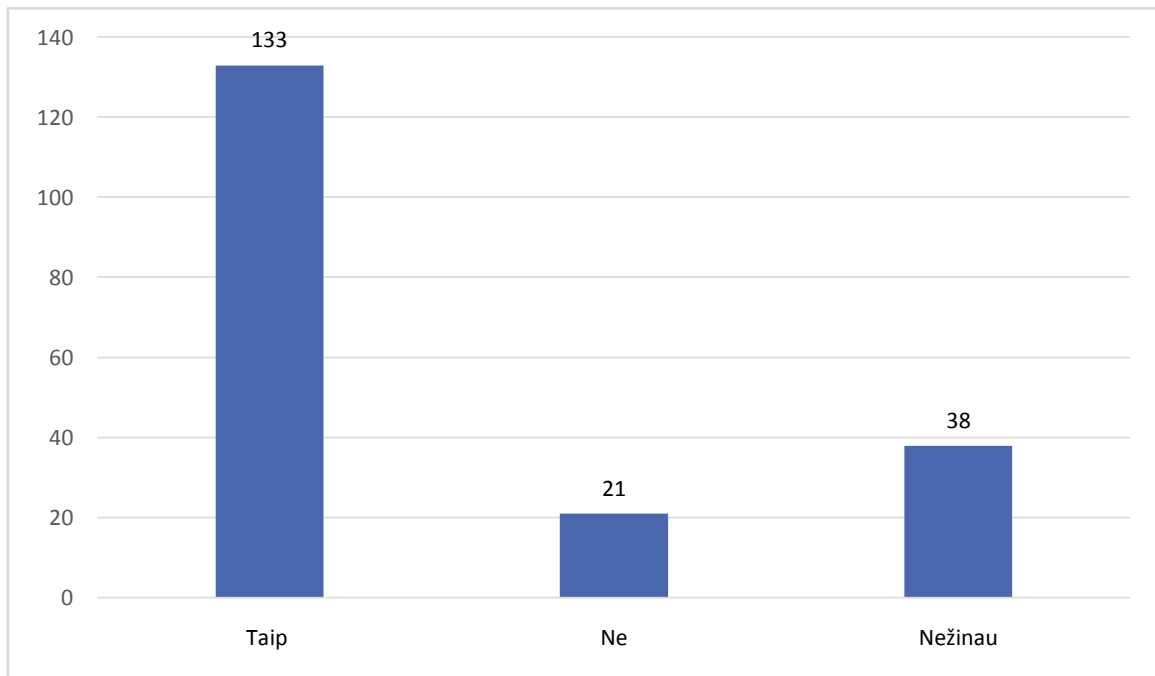
Siekiant identifikuoti lankstaus darbo organizavimo galimybes sprendžiant darbo krūvio problemas Telšių AVPK respondentų buvo klausiamas kokiomis priemonėmis jų organizacijoje sprendžiama tokia problematika. Informantų atsakymai pateikti 14 pav.



14 Pav. Lankstaus darbo organizavimo raiška pagal darbo krūvį Telšių AVPK

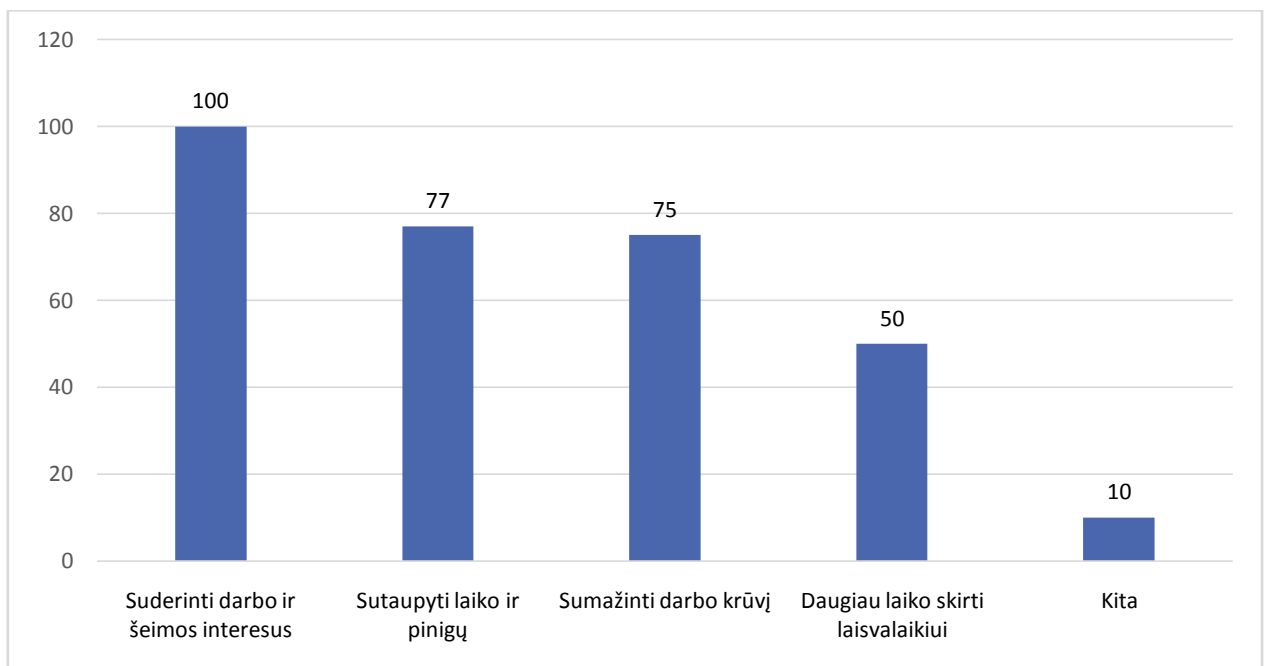
Tyrimas leido nustatyti, kad dalijimasis darbu ir darbas pagal iškvietimą yra populiariausios Telšių AVPK sprendžiant darbo krūvio svyravimų problemas. Remiantis teorine analize, organizacijos naudodamos lankščias darbo organizavimo formas gali lengviau prisitaikyti prie darbo rinkos pokyčių, spręsti veiklos masto ir darbo krūvio derinimo problemas. Try (2004) teigia, kad lankstumas suteikia galimybę pritaikyti darbuotojų skaičių arba darbo valandų skaičių atsižvelgiant į ekonominius ciklus ar poreikio lygį.

Siekiant nustatyti ar respondentus tenkina dabartinė lankstaus darbo organizavimo raiška ir priemonės Telšių AVPK, buvo klausama ar norėtumėte, kad būtų imtasi papildomų priemonių Jūsų darbo organizavimo lankstumui padidinti? Net 137 respondentai teigė, kad norėtų papildomų priemonių lankstesnio darbo organizavimo raiškai padidinti. Tai rodo, kad net daugiau nei puse dalyvavusių apklausoje išvelgia lankstaus darbo galimybes ir galimą naudą. Respondentų nuomonės šiuo klausimų iliustruotos 15 paveiksle.



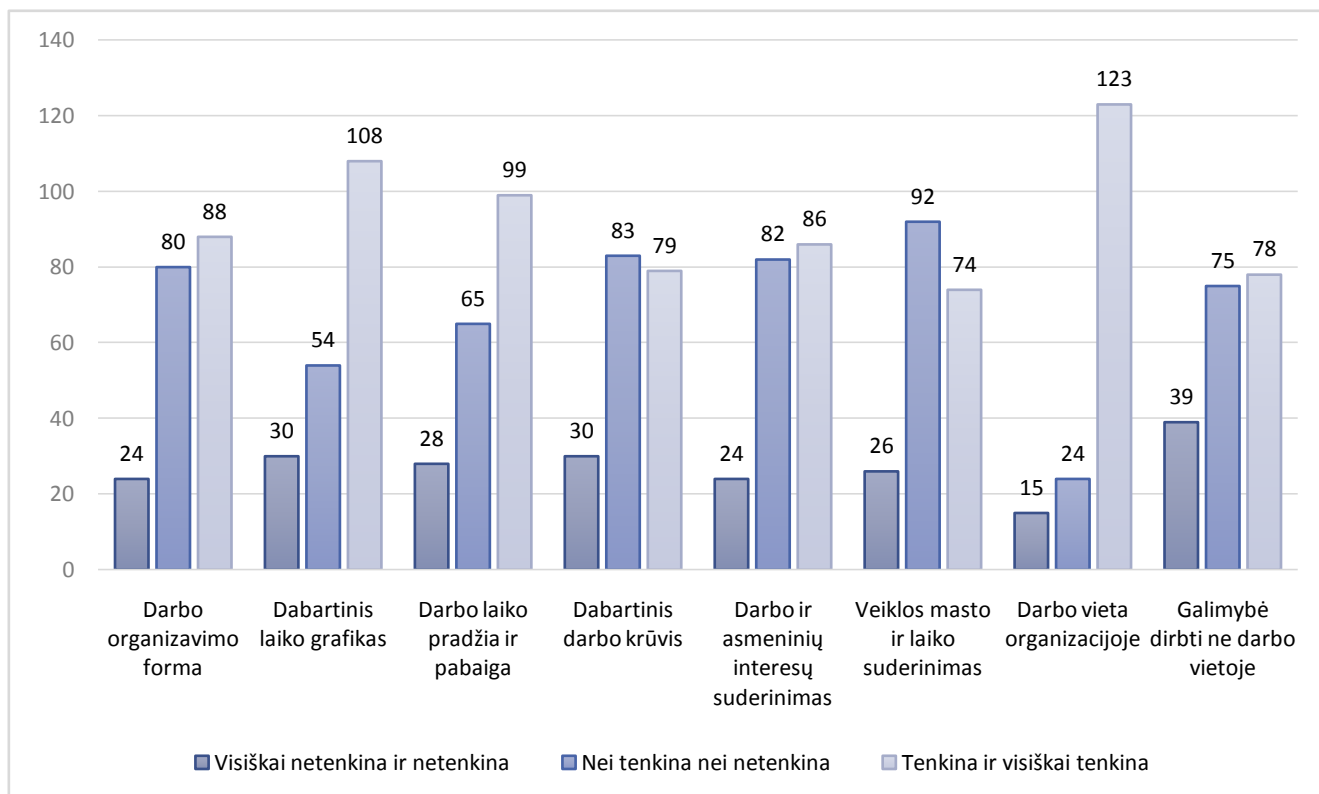
15 Pav. Respondentų poreikis papildomų priemonių lankstaus darbo organizavimui

Siekiant pateikti lankstaus darbo organizavimo raiškos tobulinimo galimybes ir rekomendacijas, svarbu buvo nustatyti ko respondentai tikisi iš lankstaus darbo organizavimo. Net 100 apklausoje dalyvavusių respondentų teigė, kad lankstaus darbo organizavimo raiška padėtų suderinti darbo ir šeimos interesus. Beveik 50 procentų respondentų mano, kad lankstus darbo organizavimas jiems padėtų sutaupyti laiko ir pinigų bei sumažinti darbo krūvį (žr. 16 pav.).



16 Pav. Respondentų lūkesčiai siejami su lankstaus darbo organizavimo raiška

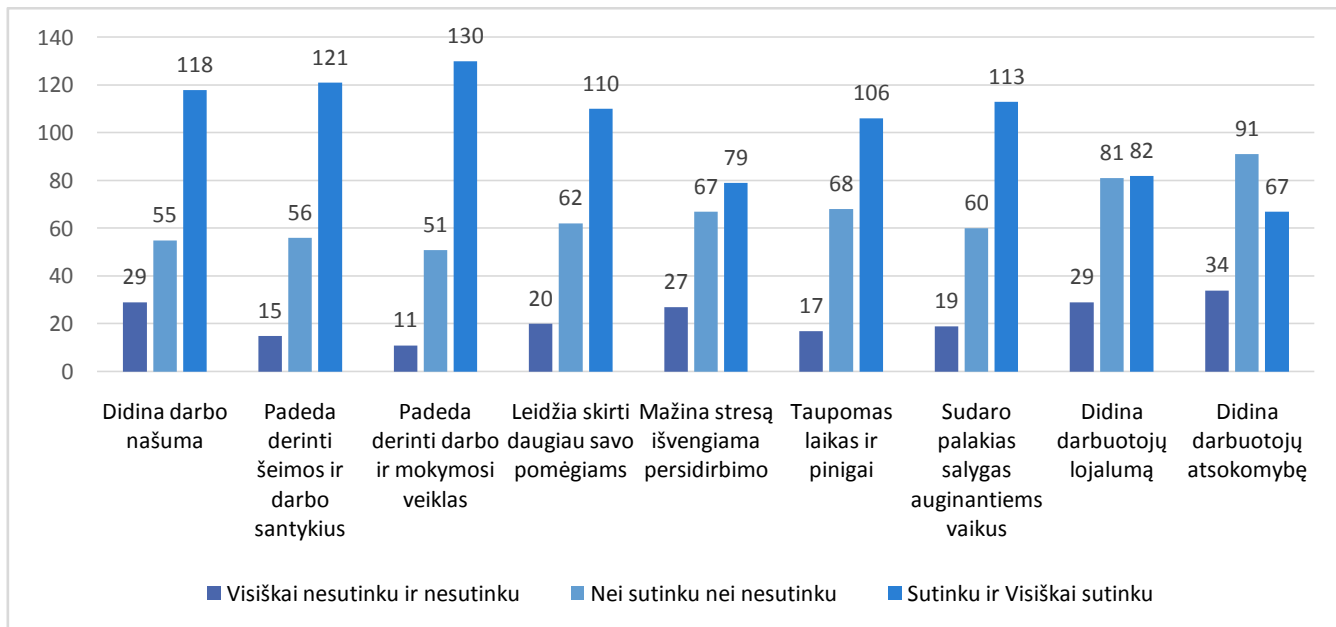
Tyrimo išsamumui užtikrinti ypatingai svarbu buvo nustatyti darbuotojų pasitenkinimą darbu, todėl respondentų buvo prašoma įvertinti pasitenkinimą darbo organizavimo forma, darbo grafiku, darbo laiko pradžia ir pabaiga, darbo krūviu ir t. t. (žr. Pav. 17).



17 Pav. Respondentų pasitenkinimas lankstaus darbo organizavimo raiška Telšių AVPK

Tyrimo duomenys parodė, kad labiausiai Telšių AVPK darbuotojai patenkinti darbo vieta organizacijoje (123 respondantai), darbo laiko grafiku (108 respondantai), darbo laiko pradžia ir pabaiga (99 respondantai), darbo krūviu (79 respondantai), asmeninių bei darbo santykių suderinamumu (86 respondantai).

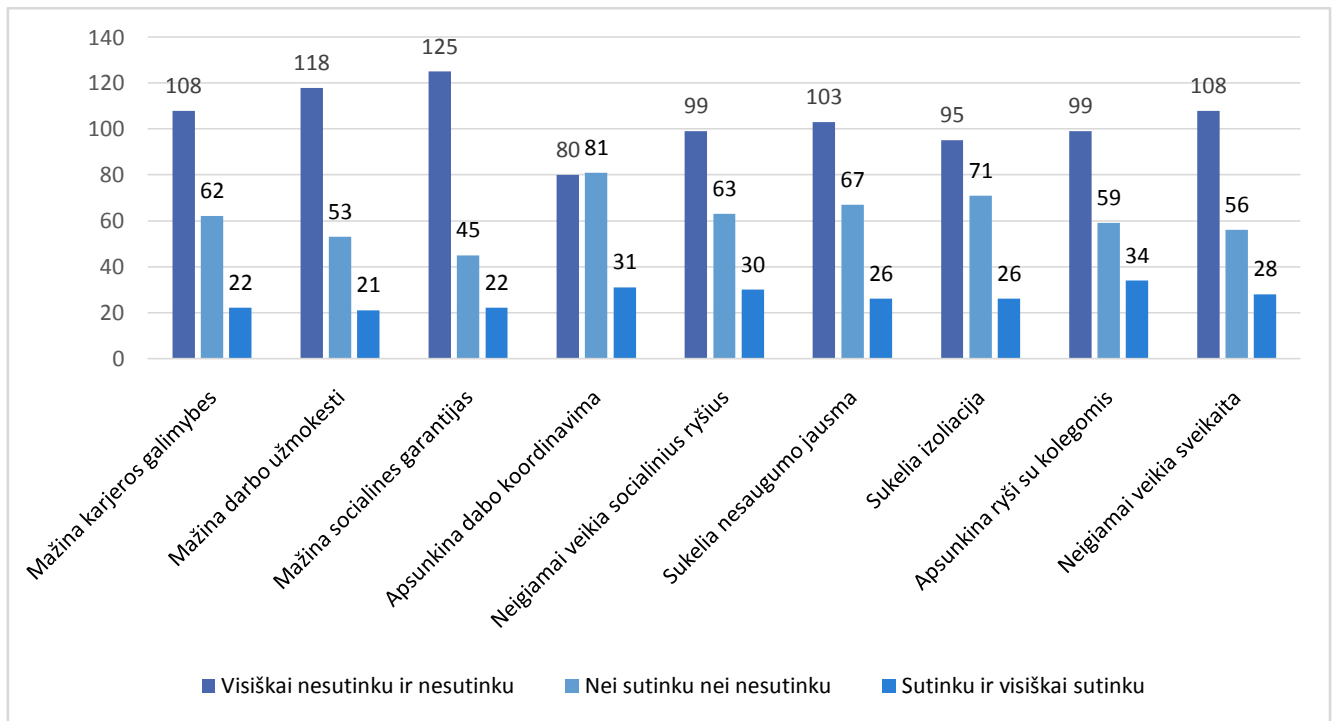
Siekiant tyrimo išsamumo svarbu identifikuoti kokią naudą darbuotojams teikia lankstaus darbo organizavimo raiška Telšių AVPK (žr. pav. 18).



18 Pav. Lankstaus darbo organizavimo nauda Telšių AVPK darbuotojams

Anketinio tyrimo metu nustatyta, kad respondentai (131 respondentas) didžiausią lankstaus darbo organizavimo naudą jaučia siekiant derinti darbo ir mokymosi veiklas, galima daryti prielaidą, kad toks pasirinkimas yra dėl to, kad policijoje dirba daug jaunų žmonių. 121 respondentas (apie 65 procentus) teigia, kad lankstaus darbo organizavimo raiška padeda siekiant išlaikyti šeimos ir darbo santykių balansą, norint palankesnių sąlygų auginantiems vaikams. Tai atitinka teorinės analizės aspektus pagal Rogier, Padgett (2004).

Siekiant tyrimo analizės pagrindu pateikti lankstaus darbo organizavimo raiškos policijoje rekomendacijas, svarbu nustatyti lankstaus darbo organizavimo trūkumus. Respondentų buvo prašoma įvardinti lankstaus darbo organizavimo trūkumus (žr. 19 pav.).



19 Pav. Lankstaus darbo organizavimo raiškos trūkumai Telšių AVPK

Nustatyta, kad respondentų mano, jog lankstaus darbo organizavimo trūkumai yra sunkesni nei įprastai ryšiai su kolegomis, sudėtingesnis darbo koordinavimas. Tačiau net 125 tyrime dalyvavę respondentai nesutinka, kad lankstaus darbo organizavimo raiška mažina socialines garantijas. Taip pat didelė dalis (108 respondentai) apklaustųjų nemano, kad lankstaus darbo organizavimo mažina karjeros galimybes.

Apibendrinant lankstaus darbo organizavimo Telšių AVPK kiekybinį tyrimą, galima teigti, kad respondantai palankiai vertina lankstaus darbo organizavimo raišką, jaučia gaunamą naudą siekiant išlaikyti šeimos ir darbo santykių balansą, siekiant suderinti darbo ir mokymosi veiklas, tačiau net 133 respondantai norėtų dirbančioje organizacijoje papildomų priemonių lankstaus darbo organizavimo raiškai didinti. Anketinio tyrimo rezultatų analizės pagrindu nustatyta, kad Telšių AVPK dažniausiai taikomos lankstaus darbo organizavimo formos yra suminė darbo laiko apskaita, darbas pagal iškvietimą ir viršvalandžiai. Atliekant anketinį tyrimą ypatingas dėmesys buvo skiriamas trimis lankstaus darbo organizavimo dimensijoms – darbo laikui, darbo krūviui ir darbo maistui. Anketinio tyrimo metu atskleisti respondentų lūkesčiai siejami su lankstaus darbo organizavimo raiška yra suderinti šeimos ir darbo interesus, sutaupyti laiko ir pinigų, sumažinti darbo krūvį ir skirti daugiau laiko laisvalaikiui.

Tyrimo metu identifikuota, kad respondantai patenkinti darbo vieta organizacijoje, darbo grafiku, darbo laiko pradžia ir pabaiga. Respondentai įvardino, kad lankstaus darbo organizavimo raiška naudinga derinant darbo ir mokymosi veiklas, šeimos ir darbo santykius,

didina darbo našumą, sudaro palankias sąlygas auginantiems vaikams. Kaip lankstaus darbo organizavimo raiškos trūkumus respondentai įvardino sudėtingesnius ryšius su kolegomis, sunkesnę darbo koordinavimą ir neigiamas pasekmes sveikatai.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Teorinės analizės išvados.

- 1) Lankstaus darbo organizavimo sampratos teorinė analizė atskleidė, kad lankstus darbo organizavimas – darbo sutarties sąlygų nukrypimas nuo standartinių darbo sutarties sąlygų arba faktinių užimtumo sąlygų nestandartiškumas. Lankstus darbo organizavimas apima tris pagrindines dimensijas: darbo laikas, darbo krūvis, darbo vieta. Dažniausiai taikomos lankstaus darbo organizavimo formos yra: lankstus darbo laikas, dalinis darbas, darbas pagal iškvietimą.
- 2) Analizuojant mokslinę literatūrą nustatyta, kad lankstaus darbo organizavimo raiškos privalumai darbuotojui yra šeimos ir darbo santykių balansas, teigiama įtaka šeimos biudžetui, mažina stresą. Organizacijai lankstaus darbo organizavimo raiška naudinga, nes padeda pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, suteikia galimybę pritaikyti darbuotojų skaičių atsižvelgiant į ekonominius ciklus ar organizacijos poreikio lygį. Nagrinėjant literatūrą identifikuota, kad pagrindiniai lankstaus darbo organizavimo trūkumai darbuotojo aspektu yra socialinių garantijų sumažėjimas, karjeros galimybių sumenkėjimas. Nustatyta, kad esminiai lankstaus darbo organizavimo trūkumai organizacijos aspektu yra darbdavių baimė, kad „nematomi“ darbuotojai nedirba, sudėtingesnis darbo koordinavimo procesas.
- 3) Mokslinės literatūros pagrindu identifikavus lankstaus darbo organizavimo formas ir modelius ir atskleidus teigiamą ir neigiamą reikšmę darbuotojų ir organizacijos aspektais suskurtas apibendrinantis lankstaus darbo organizavimo policijoje teorinis modelis, kuris apima lankstaus darbo organizavimo veiksnius, tai globalizacija, interneto ir informacinių technologijų plėtra, darbo pobūdžio kaita, konkurencijos aštrėjimas, paklausos ir pasiūlos masto svyravimai, gyvenimo trukmės ir būdo pokyčiai), lankstaus darbo organizavimo poreikį darbuotojo ir organizacijos aspektais, pažymi trūkumus ir privalumus bei gaunamą rezultatą – suderinti darbuotojų ir organizacijos interesai.

Empirinio tyrimo išvados.

- 4) Pusiau struktūruoto interviu metu atskleista lankstaus darbo organizavimo raiška Telšių AVPK. Tyrimo metu atskleista, kad informantai lankstaus darbo organizavimo raišką vertina teigiamai, pažymi, kad tai naudinga darbuotojo ir organizacijos aspektu. Nustatyta, kad pagrindinės lankstaus darbo organizavimo formos taikomos Telšių AVPK yra suminė darbo laiko apskaita, budėjimas iš namų ir viršvalandžiai. Identifikuota, kad pagrindiniai lankstaus darbo organizavimo privalumai yra veiklos masto kontrolė, darbo ir šeimos santykių

balansas, darbuotojų motyvacijos ir darbo našumo didinimas. Nustatyta, kad pagrindiniai lankstaus darbo organizavimo Telšių AVPK yra griežta ir nelanksti įstatyminė bazė ir žmogiškojo kapitalo trūkumas, todėl tai galėtų būti tobulinamos sritys.

- 5) Anketiniu tyrimu atskleista, kad lankstaus darbo organizavimo raišką respondentai vertina palankiai, ypač siekiantys suderinti šeimos ir darbo interesus, darbo ir mokymosi veiklas, tačiau net 65 procentai teigė norintys daugiau priemonių lankstaus darbo organizavimo raiškai didinimui. Nustatyta, kad pagrindinės lankstaus darbo organizavimo formos Telšių AVPK yra suminė darbo laiko apskaita, darbas pagal iškvietimą ir viršvalandžiai. Identifikuota, kad respondentų lūkesčiai glaudžiai susiję su šeimos ir darbo interesų suderinimu, biudžeto ir laiko sutaupymu bei darbo krūvio svyravimu. Kaip lankstaus darbo organizavimo raiškos trūkumus respondentai įvardino neigiamas pasekmes sveikatai, sudėtingesnius ryšius su kolegomis ir sunkesnę darbo koordinavimą.

Rekomendacija Telšių AVPK personalo valdymo skyriui dėl lankstaus darbo organizavimo raiškos policijos organizacijose tobulinimo

Atlikto empirinio tyrimo rezultatų pagrindu, siekiant lankstaus darbo organizavimo raiškos didinimo, teikiami policijos lankstaus darbo organizavimo pasiūlymai **Telšių AVPK personalo valdymo skyriui**, siekiant spręsti policijos veiklos masto ir darbo krūvio svyravimų problemas:

- 1) Sudaryti palankias sąlygas lankstaus darbo organizavimo raiškai didinti. Tyrimo rezultatų analizės pagrindu rekomenduojama didinti budėjimų namuose valandų skaičių, kadangi taip yra suderinami organizacijos ir darbuotojų interesai
Nauda pareigūnui: didėja galimybė pabūti namuose su šeima, atitinkamai didėja darbo užmokestis, mažesnis streso poveikis.
Nauda organizacijai: patogiau kontroliuoti darbo krūvio ir darbo masto svyravimus pagal poreikį, padeda efektyviai naudoti biudžeto lėšas.
- 2) Inicijuoti teisinės bazės pakeitimo pagrindus dėl lankstaus darbo organizavimo policijoje taikant terminuoto darbo ir darbo iš namų formas. Tikėtina, kad lanksčiojo darbo organizavimo raišką policijoje gali paskatinti palankesnė teisinė sistema, valstybės parama ir pagalba (subsидijos, mokestinės lengvatos ir kt.) darbdaviams, taikantiems lanksčias darbo organizavimo formas.

LITERATŪRA

- Ammons, S. K., Markham, W. T. (2004). *Working at home experiences of skilled white collar workers*. Minnesota
- Atkinson J., Meager N. (1985). *Changing Working Patterns: How companies achieve flexibility to meet new needs*. London: National Economic Development Office, 1986. 272 p.
- Atkinson, C., Hall, L. (2009). *The Role of Gender in Varying Forms of Flexible Working*. London
- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda. Socialinių mokslų kolegija.
- Blau, G., Lunz, M. (1999). *Testing the impact of shift schedules on organizational variables*. Philadelphia.
- Bodker, S., Christiansen, E. (2006). *Computer Support for Social Awareness in Flexible Work*. Alborg.
- Bush, K. (1994). *Flexible Work Options*. IN *CONTENT: A Quarterly of Humane Sustainable Culture*. Prieiga per internetą: <http://www.context.org/ICLIB/IC37/Bushl.htm> 4
- Carr J. C., Boyar S. L., Gregory B. T. *The Moderating Effect of Work–Family Centrality on Work– Family Conflict, Organizational Attitudes, and Turnover Behavior // Journal of Management*, 2008, vol. 34, no. 2, p. 244–262.
- Chen, Y.P., Scott. J.C. (2003). *Gradual retirement: An additional option in work and retirement*. North America
- Costa, G., Akerstedt, T., Nachreiner, F., Baltieri, F.J., Carvalhais F. S., Dresen, M. F., Gadbois, C., Gartner, J., Sukalo, H. G., Mikko, H., Kandolin, I., Sartori, S., Jorge, S. (2004). *Flexible working hours, health, and well-being in europe: some considerations from a SALISA projec*. Verona.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Dambrasuksienė, G. (2002). *Lankščių užimtumo formų taikymas Lietuvoje*. Vilnius. Jurisprudencija.
- Dambrasuksienė, G. (2008). *Darbo teisės modernizavimo bei tobulinimo problemos*. Jurisprudencija.
- Danišauskas G. (2002). *Rinkos ekonomikos principų taikymo policijos veikloje galimybės ir ribos*. Jurisprudencija.
- Danišauskas G. (2002). *Policijos prevencinė veikla – jos teisinio paslaugavimo visuomenei turinio elementas*. Jurisprudencija.
- Davey, K. J. (1997). *Cost effective flexible working*. London
- Europos socialinės chartijos. Valstybės žinios, 2001-06-08, Nr. 49-1704. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.42260>

- Evans, J., Goldacre, M. J., Lambert, T. W. (2000). *Views of UK medical graduates about flexible and part time working in medicine: a qualitative study.*
- George, R. (2004). *Flexible Working in the IT Industry: Long-hours cultures and work life balance at the margins?* Prieiga per internetą:
- Giebet, O., Janben, D., Schomann, C., Nachreiner, F. (2004). *A new approach for evaluating flexible working hours.* Oldenburg
- Girdzijauskienė, S. (2006). Kokybinis interviu: metodiniai nurodymai. Tyrimų metodologija. Vilnius: VU leidykla.
- Golden, L. (2009). *Flexible daily work schedules in U.S. jobs: formal introductions needed?* Oxford.
- Gruževskis, B. (2001). *Lanksčių užimtumo formų taikymo galimybių įvertinimas.* Vilnius: Justitia.
- Halpern, D. F. (2005). *How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money.*
- Harris, P. (2007). *Flexible work policies mean business.*
- Hemerijck A. (2012). *When Changing Welfare States and the Eurocrisis meet,* Essays, Sociologica.
- Hohl, K. L. (1996). *The Effects of Flexible Work Arrangements.* Chicago. Prieiga per internetą:
- Jagelavičius A. (2002). *Policijos administracinės veiklos pagrindai.* Vilnius: LTU, 2002.
- Jančaitytė, R. (2006). *Palankios šeimai politikos įgyvendinimas Lietuvoje: problemos ir galimybės.* Mykolo Riomerio universitetas. Vilnius.
- Kalesnykas R. (2002) *Policijos funkcijos įgyvendinimo efektyvumas: viešųjų ir privačių interesų derinimo problema.* Jurisprudencija.
- Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.* Šiauliai: Lucilijus.
- Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui. Siekiant bendrųjų lankstumo ir užimtumo garantijų principų: derinant lankstumo ir užimtumo garantijas kurti daugiau ir geresnių darbo vietų. Briuselis, 27.6.2007. KOM (2007) 359 galutinis.
- Kossek, E. E., Barber, A. E., Winters, D. (1999). *Using flexible schedules in the managerial world: the power of peers.*
- Laubacher R. J., Malone T. W. 1997. *Flexible Work Arrangements and 21 st Century Worker's Guilds.* Prieiga per internetą: <http://ccs.mit.edu/21C/21CWP004.html>
- Lawrence, T. B., Corwin, V. (2003). *Being there: the acceptance and marginalization of part-time professional employees.*
- Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas. Valstybės žinios. 2003, Nr. Nr. IX-1672. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.95C79D036AA4>
- Lietuvos Respublikos konstitucija. Valstybės Žinios, 1992, Nr. 33-1014. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>

- Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas. Valstybės žinios, 2015, Nr. XII-1855. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/b1a6b7b0217d11e5b336e9064144f02a>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl darbo laiko apskaitos žiniaraščio pavyzdinės formos ir jo pildymo tvarkospatvirtinimo“. 2004. Sausio 27 d. Nr. 78. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.389ACB3D850E/TAIS_286896
- Meyrer, R., Demling, J., Kornhuber, J., Nowak, M. (2009). *Effects of night shifts in bipolar disorders and extreme morningness*. Erlangen
- Messmer, M. (2005). *Building employee job satisfaction. Employment Relations Today, summer, pp. 53-59.*
- Mirchandani, K. (2000). „*The best of both worlds*” and „*Cutting my own throat*”: *contradictory images of home-based work*“.
- Panomariovienė, Mačernytė, I. (2011). *Flexuriti samprata ir įgyvendinimo galimybės Lietuvos užimtumo politikoje*. Mykolo Riomerio universitetas. Jurisprudencija.
- Puškorius, S., Raipa, A. (2002). *Teoriniai viešojo sektoriaus modernizavimo aspektai*. Vilnius. Lietuvos teisės universitetas.
- Reilly A. P. *Flexibility at Work: Balancing the interests of employers and employee*. Hampshire: Gower Publishing Limited, 2001. 170 p.
- Rogier, S. A., Padgett, M. Y. (2004). *The Impact of Utilizing a Flexible Work Schedule on the Perceived Career Advancement Potential of Women*. London
- Ruževičius, J., Kasperavičius, R. (2008). *Lietuvos policijos veiklos kokybės tobulinimo galimybės*. Verslo teisės aktualijos. Vilnius.
- Samuolis G. 1990. *Kada pradėti ir baigti darbą? Lanksčios darbo formos*. Vilnius: Mintis.
- Scandura, T. A., Lankau, M. J. (1997). *Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction*. Miami
- Shen, J., Botly, L. C. P., Chung, Sh. A., Gibbs, A. L., Sabanadzovic, S., Shapiro, C. M. (2006). *Fatigue and shift work*.
- Smith, V. (1997). *New forms of work organization*. California.
- Son, M., Kong, J., Koh, S., Kim, J., Haerma, M. (2008). *Effects of long working hours and the night shift on severe sleepiness among workers with 12-hour shift systems for 5 to 7 consecutive days in the automobile factories of Korea*.
- Stavrou, E. T. (2005). *Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context*. Cyprus Prieiga per internetą:
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
- Torpey E., M. (2007). *Adjusting the when and where of your job*. Occupational Outlook Quarterly, 14-27.
- Usonis, J., Bagdanskis, T. (2008). *Darbo nuoma ir jo teisinio reguliavimo perspektyvos Lietuvoje*. Vilnius

Valickas, A, Chometauskas, G., ir kt. (2014). *Asmeninės karjeros valdymas*. Vilnius.

VŠĮ „Socializacijos ir darbinio mokymo centras“. 2009. *Geroji ES šalių patirtis taikant lankstaus darbo sistemas*. Prieiga per internetą: http://www.sidmc.org/project_020/wp-content/uploads/V_geroji_praktika_santrauka.pdf

Wilson, A. (2012). *Flexible working more popular than ever*. *European Working Conditions Observatory*. EWCO.ID:UK1109039I. Prieiga per internetą: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2016/10/UK161003I.htm>

Wilthagen, T.; Tros, F. (2004). *The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets*. *Transfer: European Review of Labour and Research*. 10(2): 173

Žičkienė, S., Koverienė, A. (2008). *Lankstūs darbo organizavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Šiauliai

PRIEDAI

1PRIEDAS



**TELŠIŲ APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO
MAŽEIKIŲ RAJONO POLICIJOS KOMISARIATAS**

Bludotinė įstaiga, Karaliaus Mindaugo g. 1, LT-87182 Telšiai.

Duomenų kopijavimui ir sąaugoms Juridinių asmenų registrui, kodas 190547027.

Komisariato duomenys: Garsvėkos g. 36, LT-93164 Mažeikiai, tel. (8 444) 60 302, faks. (8 443) 98 168, el. p. armon@ismk.badvipolicia.lt

Kauno technologijos universiteto
Ekonomikos ir verslo fakultetui

DĖL STUDENTO REMIGILJAUS STONKAUS REKOMENDACIJOS

Kauno technologijos universiteto magistranto Remigijaus Stonkaus baigiamojo darbo tema „Lankstaus darbo organizavimo policijoje galimybės ir iššūkiai“ atliktas tyrimas pristatytas Telšių AVPK vadovams ir darbuotojams. Atliktas tyrimas reikšmingas lankstaus darbo organizavimo raiškiai Lietuvos policijos kontekste. Siekiant policijos organizacijos strateginių tikslų ir pareigūnų veiklos efektyvumo, lankstaus darbo raiška padeda kontroliuoti darbo masto ir darbo krūvio svyravimo problemas, todėl „Lankstaus darbo organizavimo policijoje galimybės ir iššūkiai“ tyrimo išvagos ir rekomendacijos naudingos policijos veiklai.

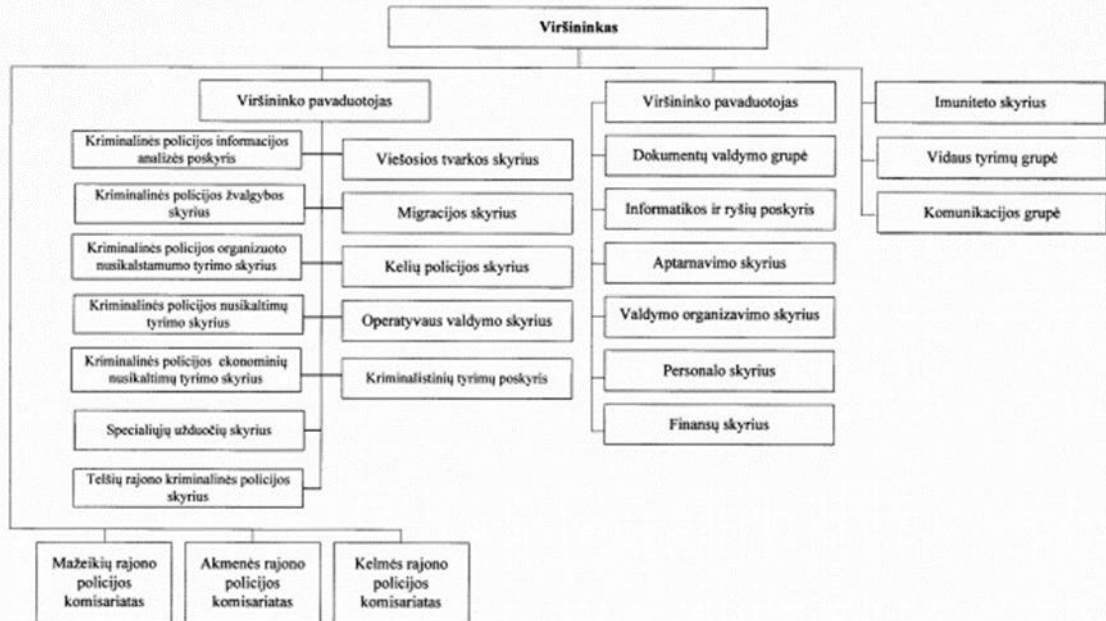
Veiklos skyriaus viršininkas
atliekantis komisariato viešaiško funkcijas



Arūnas Bubliauskas

PATVIRTINTA
 Lietuvos policijos generalinio komisaro
 2008 m. gegužės 29 d. įsakymu Nr. 5-V-300
 (Lietuvos policijos generalinio komisaro
 2015 m. rugsėjo 3 d. įsakymo Nr. 5-V-496
 redakcija)

TELŠIŲ APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO STRUKTŪROS SCHEMA



Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai informantams, organizuojantiems lankstaus darbo galimybes pareigūnams dirbantiems Telšių AVPK

INTERVIU PROTOKOLAS

2016 m. lapkričio ____ d.

Protokolo Nr. _____

Susitikimo tema: Lankstaus darbo organizavimo policijoje galimybės ir iššūkiai.

Susitikimo vieta _____

Susitikimo laikas _____

Interviu trukmė _____

Informanto pareigos _____

Laba diena,

Tyrimą atlieka KTU ekonomikos ir verslo fakulteto įmonių valdymo programos magistrantas Remigijus Stonkus. Atliekamo tyrimo tikslas – atskleisti informantų, lankstaus darbo organizavimo raišką Telšių AVPK, lankstaus darbo organizavimo pagrindines formas, privalumus ir trūkumus. Interviu metu gauta informacija bus naudojama rašant magistro baigiamąjį darbą „Lankstaus darbo organizavimo policijoje galimybės ir iššūkiai“.

I. Lankstaus darbo organizavimo identifikavimas ir formavimo procesas Telšių AVPK.

1. Pristatykite trumpai savo pareigybės pagrindines funkcijas.
2. Ar Jūsų organizacijoje yra taikomos lankstaus darbo organizavimas? Kokias pagrindines lankstaus darbo organizavimo formas taikote? Kodėl?
3. Kaip dažnai Jums asmeniškai kyla sunkumų derinant asmeninius ir darbo santykius?
4. Kaip dažnai taikote lankstaus darbo organizavimo formas organizacijoje?

II. Lankstaus darbo organizavimo įgyvendinimas.

5. Kokios galimybės sudaromos, Jūsų organizacijos darbuotojams, dirbti pagal lankstaus darbo organizavimą?
6. Ar lankstus darbo organizavimas susijęs darbo krūvio sprendimo klausimais? Pagrįskite.
7. Kaip lankstus darbo organizavimas, Jūsų organizacijoje, veikia darbo laiko ir darbo grafiko svyravimus?
8. Kaip darbuotojai, Jūsų organizacijoje, vertina lankstaus darbo organizavimo galimybes?

9. Ko pasigenda, Jūsų organizacijos darbuotojai, dirbantys lankstaus darbo organizavimo sąlygomis?

10. Dėl kokių priežasčių, Jūsų organizacijoje dažniausiai kyla asmeninių ir darbo įsipareigojimų nesuderinamumas?

11. Kokius lankstaus darbo organizavimo trūkumus pastebite? Kodėl taip manote?

III. Lankstaus darbo organizavimo kokybė ir rezultatai.

12. Jūsų nuomone, kokie lankstaus darbo organizavimo privalumai?

13. Kokios lankstaus darbo organizavimo formos, Jūsų organizacijoje labiausiai pasiteisino.

14. Kaip manote, kokią reikšmę turi lankstaus darbo organizavimo taikymas pareigūnams, dirbantiems Jūsų organizacijoje?

15. Ar yra kitų lankstaus darbo organizavimo formų, kurios būtų naudingos Jūsų organizacijai, tačiau kol kas jas neįmanoma taikyti (dėl įstatymų reglamentavimo, dėl technologinių kliūčių ar pan.) ?

16. Pateikite pasiūlymų, rekomendacijų, kaip būtų galima efektyviau, veiksmingiau plėtoti lankstaus darbo organizavimo galimybes Jūsų organizacijoje? Pagrįskite.

Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai informantams, organizuojantiems lankstaus darbo galimybes pareigūnams dirbantiems Telšių AVPK

INTERVIU PROTOKOLAS

2016 m. lapkričio 21 d.

Protokolo Nr. 1.

Susitikimo tema: Lankstaus darbo organizavimo policijoje galimybės ir iššūkiai.

Susitikimo vieta: Mažeikiai, Gamyklos g. 36

Susitikimo laikas: 15 val. 20 min.

Interviu trukmė 55 min.

Informanto pareigos Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Mažeikių rajono policijos komisariato Veiklos skyriaus viršininkas, statutinis valstybės tarnautojas.

Laba diena,

Tyrimą atlieka KTU ekonomikos ir verslo fakulteto įmonių valdymo programos magistrantas Remigijus Stonkus. Atliekamo tyrimo tikslas – atskleisti informantų, lankstaus darbo organizavimo raišką Telšių AVPK, lankstaus darbo organizavimo pagrindines formas, privalumus ir trūkumus. Interviu metu gauta informacija bus naudojama rašant magistro baigiamąjį darbą „Lankstaus darbo organizavimo policijoje galimybės ir iššūkiai“.

1. Pristatykite trumpai savo pareigybės pagrindines funkcijas.

Pareigybė reikalinga organizuoti tinkamą Veiklos skyriaus veiklą, užtikrinant viešąją tvarką, visuomenės saugumą ir kitų iškeltų uždavinių ir funkcijų įgyvendinimą, vykdant nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją ir tyrimą, žmogaus teisių ir laisvių apsaugą, kitų padalinio kompetencijai priskirtų funkcijų vykdymą.

2. Ar Jūsų organizacijoje yra taikomas lankstaus darbo organizavimas? Kokias pagrindines lankstaus darbo organizavimo formas taikote? Kodėl?

Mūsų organizacijoje kai kuriais atvejais yra taikomas lankstus darbo organizavimas t. y. atsižvelgiant į darbuotoją, jo grafiko specifika yra koreguojama, kas nustato darbo laiką, taip pat atsižvelgiant į kriminogeninę situaciją aptarnaujamoje teritorijoje.

3. Kaip dažnai Jums asmeniškai kyla sunkumų derinant asmeninius ir darbo santykius?

Nekyla jokių sunkumų.

Dažnai, nes kiekvienas mūsų individualiai planuoja savo poilsio ir darbo laiką, todėl tarp pavaldinių ir darbdavių kyla tam tikrų santykių ir nuomonių susipriešinimų, nors ir darbo santykius reglamentuoja darbo kodeksas ir vidaus tarnybos statutas.

4. Kaip dažnai taikote lankstaus darbo organizavimo formas organizacijoje? Esant tam tikrai situacijai?

Stengiamės taikyti kuo dažniau, kiek tai leidžia numatyti teisės aktai.

Gal galite pateikti kokių nors pavyzdžių?

Pvz: darbo grafiko keitimas atsižvelgiant į svarius darbuotojo poreikius, budėjimai namuose, kurių metu užtikrinamas greitesnis reagavimas, viršvalandžiai, kada susidaro didelis darbo krūvis.

5. Kokios galimybės sudaromos, Jūsų organizacijos darbuotojams, dirbti pagal lankstaus darbo organizavimą?

Viena pagrindinių tai nuotolinis darbas, t. y. nuotolinė darbo vieta, kai pareigūnai tiesiogiai pavaldūs Telšių AVPK vadovui, o darbo vieta Mažeikių rajono PK. Taupomas asmens laikas nuvykimui ir parvykimui iš darbo, materialieji išteklių, didesnis dėmesys skiriamas visuomenės aptarnavimo poreikiams. Dar viena iš lankstaus darbo organizavimo priemonių tai budėjimai namuose, kurie užtikrina efektyvų finansų paskirstymą, efektyvų reagavimo laiką.

6. Ar lankstus darbo organizavimas susijęs darbo krūvio sprendimo klausimais? Pagrįskite.

Iš dalies taip, stengiamasi darbo krūvį paskirstyti vienodai, tačiau tas darbo krūvis skirtingas visuose Telšių AVPK aptarnaujamose teritorijose, dažniausiai atsižvelgiama į gyventojų skaičių ir kriminogeninę padėtį aptarnaujamoje teritorijoje.

7. Kaip lankstus darbo organizavimas, Jūsų organizacijoje, veikia darbo laiko ir darbo grafiko svyravimus?

Darbo grafikai yra sudaromi likus 15 dienų iki mėnesio pradžios, kad pavaldūs pareigūnai galėtų vykdyti numatytas pareigas, tačiau susirgus ar išėjus į kasmetines atostogas, taip pat komandiruočių atveju, grafikai yra koreguojami, suderinus su pačiais darbuotojais (pareigūnais).

8. Kaip darbuotojai, Jūsų organizacijoje, vertina lankstaus darbo organizavimo galimybes?

Pagal pareigūno asmenines savybes kiekvienas individualiai, atsižvelgiant į Jų šeimyninę situaciją, gyvenamąją vietą, užimamas pareigas, motyvaciją.

9. Ko pasigenda, Jūsų organizacijos darbuotojai, dirbantys lankstaus darbo organizavimo sąlygomis?

Kiekvienas pareigūnas skirtingai priima lankstų darbo organizavimą, kai kuriems lankstus darbo organizavimas jų nuomone galėtų būti dar lankstesnis, tačiau daug ką tiksliai nubrėžia teisės aktai, kuriais remiantis organizuojamas darbas, nors yra ir tam tikrų išlygų kaip įvairios sutartys, ar profsąjungos lūkesčiai.

10. Dėl kokių priežasčių, Jūsų organizacijoje dažniausiai kyla asmeninių ir darbo išipareigojimų nesuderinamumas?

Pagrindė asmeninio gyvenimo problemos, kai darbuotojas dėl susidariusių aplinkybių negali atlikti savo funkcijų arba dėl tam tikrų priemonių planų negali susitvarkyti savo asmeninių poreikių.

11. Kokius lankstaus darbo organizavimo trūkumus pastebite? Kodėl taip manote?

Pastebime dėl asmeninių problemų, pvz: pareigūnai turintys mažamečius vaikus stengiasi dirbti dienos laikotarpiu, o ne vakarais, nes jiems taip patogiau, nors esant tarnybiniam būtinumui ne visada į tai atsižvelgiama. Todėl naktimis (vakarais) mažėja pajėgų galinčių reaguoti į įvykius.

12. Jūsų nuomone, kokie lankstaus darbo organizavimo privalumai?

Taupomi valstybės ištekliai, nemokama už viršvalandinį darbą, daugiau pareigūnų yra gatvėse, esant budėjimui namuose pareigūnas prireikus, greičiau atvyksta į darbą, dėl ko efektyviau išnaudojami žmogiškieji ištekliai ir visuomenės poreikiai.

13. Kokios lankstaus darbo organizavimo formos, Jūsų organizacijoje labiausiai pasiteisino. Nuotolinis darbas ir budėjimai namuose.

Kaip manote kodėl?

Nuotolinis darbas – nes taupomas svarbus laikas, darbuotojai dirbantys specializuotose skyriuose gali geriau ir efektyviau atlikti jiems pavestas užduotis, nes gyvena toje pačioje aptarnaujamoje teritorijoje, kai specializuotas padalinys yra tik apskrities centre. Budėjimas namuose užtikrina greitesnį reagavimą, taip pat leidžia darbuotojui padidinti darbo užmokestį.

14. Kaip manote, kokią reikšmę turi lankstaus darbo organizavimo taikymas pareigūnams, dirbantiems Jūsų organizacijoje?

Vienareikšmiškai tai efektyvesnis informacijos valdymas, bei paskirtų funkcijų užtikrinimas aptarnaujamoje teritorijoje.

15. Ar yra kitų lankstaus darbo organizavimo formų, kurios būtų naudingos Jūsų organizacijai, tačiau kol kas jas neįmanoma taikyti (dėl įstatymų reglamentavimo, dėl technologinių kliūčių ar pan.) ?

Taip, žinoma yra, tačiau vykdant visuomenės saugumą ir kitų iškeltų uždavinių ir funkcijų įgyvendinimą ne visada tai padaryti yra įmanoma.

16. Pateikite pasiūlymų, rekomendacijų, kaip būtų galima efektyviau, veiksmingiau plėtoti lankstaus darbo organizavimo galimybes Jūsų organizacijoje? Pagrįskite.

Mano manymu daug lanksčiau būtų organizuojamas darbas, esant pilnam komplektui, t. y. esant užpildytoms visoms pareigybėms, tada lengviau galima paskirstyti darbo krūvius, našiau užtikrinamas visuomenės saugumas, darbo grafikai lankstesni esant pakankamam darbuotojų skaičiui, taip pat būtina atrinkti profesionalius darbuotojus, vienas kaip siūlymų galėtų būti įvestas terminuotas darbas, pvz. naujai priimtiems pareigūnams, nustatyti terminuotą 1 metų darbo sutartį, norint išsiaiškinti ar pareigūnas atitinka keliamus reikalavimus, išsiaiškinus metų laikotarpyje suėjus terminuotam laikui pareigūnas priimamas pastoviam darbui.

Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai informantams, organizuojantiems lankstaus darbo galimybes pareigūnams dirbantiems Telšių AVPK

INTERVIU PROTOKOLAS

2016 m. lapkričio 22 d.

Protokolo Nr. 2

Susitikimo tema: Lankstaus darbo organizavimo policijoje galimybės ir iššūkiai.

Susitikimo vieta: Mažeikiai

Susitikimo laikas: 11 val. 00 min.

Interviu trukmė: 1 val. 15 min.

Informanto pareigos: Telšių AVPK Mažeikių rajono policijos komisariato reagavimo skyriaus viršininkė

Laba diena,

Tyrimą atlieka KTU ekonomikos ir verslo fakulteto įmonių valdymo programos magistrantas Remigijus Stonkus. Atliekamo tyrimo tikslas – atskleisti informantų, lankstaus darbo organizavimo raišką Telšių AVPK, lankstaus darbo organizavimo pagrindines formas, privalumus ir trūkumus. Interviu metu gauta informacija bus naudojama rašant magistro baigiamąjį darbą „Lankstaus darbo organizavimo policijoje galimybės ir iššūkiai“.

1.Pristatykite trumpai savo pareigybės pagrindines funkcijas. Atsako už Reagavimo skyriui nustatyto veiklos tikslo pasiekimą, funkcijų atlikimą, pavaldžių pareigūnų veiklos organizavimą, užtikrina, kad Reagavimo skyriaus veikla būtų vykdoma laikantis Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų reikalavimų, organizuoja ir kontroliuoja Reagavimo skyriaus veiklą vykdant žmogaus teisių ir laisvių apsaugą, viešosios tvarkos ir visuomenės saugumo užtikrinimą, neatidėliotinos pagalbos asmenims teikimą, nusikalstamų, administracinių nusižengimų prevenciją ir atskleidimą, saugaus eismo priežiūrą, operatyvinės grupės funkcijas, kitų padalinio kompetencijai priskirtų funkcijų bei užduočių kokybišką atlikimą laiku, pagal kompetenciją organizuoja ir dalyvauja užtikrinant viešąją tvarką, žmonių ir eismo saugumą, specialiose policijos priemonėse ir operacijose, pagal kompetenciją organizuoja ir kontroliuoja prokurorų, teisėjų ir teismų pavedimų vykdymą, pagal kompetenciją pasirašo Reagavimo skyriaus parengtus dokumentus, kontroliuoja užduočių vykdymą, pagal savo kompetenciją atsako už informacijos pateikimą visuomenės informavimo priemonėms, teikia siūlymus dėl pavaldžių valstybės tarnautojų ir kitų darbuotojų skyrimo ar atleidimo iš pareigų, skatinimo, specialiųjų policijos laipsnių suteikimo, tarnybinių komandiruočių, tarnybinių ar draudiminių nuobaudų skyrimo, jų panaikinimo.

2. Ar Jūsų organizacijoje yra taikomos lankstaus darbo organizavimas? Kokias pagrindines lankstaus darbo organizavimo formas taikote? Kodėl?

Mūsų organizacijoje yra taikomas lankstus darbo organizavimas. Yra taikomas budėjimas namuose, yra atsižvelgiama į pareigūnų prašymus, dėl darbo grafiko sudarymo, atsižvelgiama į darbo grafiką sudarant darbo grafiką, kurie augina mažamečius vaikus. Taip pat būna, tenka dirbti viršvalandžius, tai naudinga ir organizacijai, ir pareigūnui dėl papildomo užmokesčio. Taikome dėl to, kadangi būtų geri santykiai kolektyve, atsižvelgiama į asmens nuomonę, kad jis galėtų susiplanuoti savo laisvalaikį.

3. Kaip dažnai Jums asmeniškai kyla sunkumų derinant asmeninius ir darbo santykius?

Sunkumų nekyla, kadangi darbo santykiai yra atribojami nuo asmeninių santykių.

4. Kaip dažnai taikote lankstaus darbo organizavimo formas organizacijoje?

Priklauso nuo pareigūnų pasiūlymų (1 mėnesį bent jau kartą).

5. Kokios galimybės sudaromos, Jūsų organizacijos darbuotojams, dirbti pagal lankstaus darbo organizavimą?

Darbas yra pamaininis, prieš sudarant darbo grafiką yra pasiteiraujama pareigūnų apie jų pageidavimus ir į tai stengiamasi atkreipti dėmesį.

6. Ar lankstus darbo organizavimas susijęs darbo krūvio sprendimo klausimais? Pagrįskite.

Manau, kad nesusijęs, nes mano manymu lankstus darbo organizavimas neišsprendžia darbo krūvio klausimo, kadangi mūsų įstaigoje darbo krūvis priklauso nuo aptarnaujamos teritorijos aktyvumo, o lankstus darbo organizavimas manau sprendžia darbdavio ir darbuotojo tarpusavio supratingumą.

Kodėl taip manote?

Kadangi mūsų įstaigoje darbo krūvis priklauso nuo aptarnaujamos teritorijos aktyvumo, o lankstus darbo organizavimas manau sprendžia darbdavio ir darbuotojo tarpusavio supratingumą.

7. Kaip lankstus darbo organizavimas, Jūsų organizacijoje, veikia darbo laiko ir darbo grafiko svyravimus?

Darbo grafikas yra koreguojamas, lankstus darbo organizavimas taip pat veikia ir darbo laiko pradžią ir pabaigą, tačiau tai nekeičia suminę išdirbtų valandų laiko.

8. Kaip darbuotojai, Jūsų organizacijoje, vertina lankstaus darbo organizavimo galimybes?

Vertina teigiamai, tai matyti dėl jų teigiamų atsiliepimų dėl lankstaus grafiko ir darbo valandų.

9. Ko pasigenda, Jūsų organizacijos darbuotojai, dirbantys lankstaus darbo organizavimo sąlygomis?

Pastovumo.

10. Dėl kokių priežasčių, Jūsų organizacijoje dažniausiai kyla asmeninių ir darbo išipareigojimų nesuderinamumas?

Dėl nuomonių išsiskyrimo, nesupratimo ko norima iš asmens.

11. Kokius lankstaus darbo organizavimo trūkumus pastebite? Kodėl taip manote?

Darbo apskaitos laikas yra nustatomas mėnesiui, o tai sunkina organizuoti darbą pamainomis, nes ne nuo darbuotojų valios (tai yra pareigūnas suserga) reikia keisti darbo grafiką.

12. Jūsų nuomone, kokie lankstaus darbo organizavimo privalumai?

Privalumas tai, kad pareigūnams esant budėjimas namuose, jie operatyviai ir greitai prisistato į darbo vietą, visada yra pasiekiami (galima prisiskambinti), esant pajėgų trūkumams yra galimybė asmenį iškviešti į darbą. Manau, kad esant lanksčiam darbo organizavimui, darbo santykiai yra geresni su pavaldiniais, bei yra geras darbo klimatas kolektyve.

13. Kokios lankstaus darbo organizavimo formos, Jūsų organizacijoje labiausiai pasiteisino.

Budėjimas namuose.

Kodėl taip manote?

Taip išsprendžiamas darbuotojų atlygio pakėlimo klausimas ir greitas darbuotojo reagavimas į įvykius.

14. Kaip manote, kokią reikšmę turi lankstaus darbo organizavimo taikymas pareigūnams, dirbantiems Jūsų organizacijoje?

Gali planuoti savo laisvą laiką.

15. Ar yra kitų lankstaus darbo organizavimo formų, kurios būtų naudingos Jūsų organizacijai, tačiau kol kas jas neįmanoma taikyti (dėl įstatymų reglamentavimo, dėl technologinių kliūčių ar pan.) ?

Norint užtikrinti lankstų darbą ir kad būtų patenkintas kolektyvas, pirmiausiai reikia sukompaktuoti visas esamas laisvas pareigybes. Iš techninės pusės reikalinga atnaujinta transporto priemonių parką.

16. Pateikite pasiūlymų, rekomendacijų, kaip būtų galima efektyviau, veiksmingiau plėtoti lankstaus darbo organizavimo galimybes Jūsų organizacijoje? Pagrįskite.

Reikalinga sukompaktuoti laisvas pareigybes, kadangi dabar nėra galimybės lanksčiai organizuoti darbą.

Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai informantams, organizuojantiems lankstaus darbo galimybes pareigūnams dirbantiems Telšių AVPK

INTERVIU PROTOKOLAS

2016 m. lapkričio 23 d.

Protokolo Nr. 3

Susitikimo tema: Lankstaus darbo organizavimo policijoje galimybės ir iššūkiai.

Susitikimo vieta: Naujoji Akmenė

Susitikimo laikas: 9 val. 00 min.

Interviu trukmė: 40 min.

Informanto pareigos: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Akmenės rajono policijos komisariato viršininkas

Laba diena,

Tyrimą atlieka KTU ekonomikos ir verslo fakulteto įmonių valdymo programos magistrantas Remigijus Stonkus. Atliekamo tyrimo tikslas – atskleisti informantų, lankstaus darbo organizavimo raišką Telšių AVPK, lankstaus darbo organizavimo pagrindines formas, privalumus ir trūkumus. Interviu metu gauta informacija bus naudojama rašant magistro baigiamąjį darbą „Lankstaus darbo organizavimo policijoje galimybės ir iššūkiai“.

1. Pristatykite trumpai savo pareigybės pagrindines funkcijas.

Pareigybė reikalinga organizuoti ir užtikrinti policijos uždavinių įgyvendinimą Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Akmenės rajono policijos komisariato prižiūrime teritorijoje, t. y. užtikrinti viešąją tvarką, asmens ir visuomenės saugumą, neatidėliotinos ir kitokios pagalbos teikimą asmenims, nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų prevenciją, atskleidimą ir tyrimą, eismo priežiūrą, žmonių teisių ir laisvių apsauga.

2. Ar Jūsų organizacijoje yra taikomas lankstaus darbo organizavimas? Kokias pagrindines lankstaus darbo organizavimo formas taikote? Kodėl?

Mūsų organizacijoje egzistuoja lankstaus darbo organizavimo raiška, tai suminė darbo laiko apskaita, dar budėjimai namuose. Pagal suminę darbo laiko apskaitą dirbantys darbuotojai gali dirbti kitokią darbo dieną ir darbo valandų skaičių per dieną ir savaitę, nei nustatyta Darbo kodekse. Budėjimas namuose išsprendžia atlygio klausimus ir darbuotojas turi daugiau galimybių koreguoti asmeninius reikalus. Lakstus darbo organizavimas policijos sistemoje sunkiai organizuojamas, dėl tam tikrų funkcijų atlikimo.

3. Kaip dažnai Jums asmeniškai kyla sunkumų derinant asmeninius ir darbo santykius?

Dažnai, nes visos valstybinės institucijos dirba tuo pačiu darbo režimu ir asmeninius reikalus tenka tvarkyti atostogų ar kitu laisvu nuo tarnybos laiku.

4. Kaip dažnai taikote lankstaus darbo organizavimo formas organizacijoje?

Gana dažnai, kiek tai įmanoma, pagal išreikštus darbuotojų prašymus.

5. Kokios galimybės sudaromos, Jūsų organizacijos darbuotojams, dirbti pagal lankstaus darbo organizavimą?

Darbo grafiko koregavimas pagal darbuotojo poreikį, taikoma suminė darbo valandų apskaita, budėjimas namuose.

6. Ar lankstus darbo organizavimas susijęs darbo krūvio sprendimo klausimais? Pagrįskite.

Susijęs, pvz. esant dideliame gautų įvykių skaičiui, tam tikru laikotarpiu, darbuotojai dirbantys savaitgaliais, švenčių dienomis, laisvadienius gali atsiimti jiems patogiausiu laiku. Taip pat sprendžiant didelį darbo krūvį yra numatytos ir nuotolinės darbo vietos, kurios taip pat pasiteisina tiek darbuotojo atžvilgiu, tiek aptarnaujamos teritorijos aprūpinimu.

7. Kaip lankstus darbo organizavimas, Jūsų organizacijoje, veikia darbo laiko ir darbo grafiko svyravimus?

Lankstus darbo organizavimas leidžia koreguoti tam tikrų padalinių darbo grafiką atsižvelgiant į tai kad turi būti atliekamos visos numatytos policinės funkcijos, galima laviruoti tarp jų ir darbuotojų prašymų.

8. Kaip darbuotojai, Jūsų organizacijoje, vertina lankstaus darbo organizavimo galimybes?

Vertina teigiamai, nes daugiau laiko lieka asmeniniams reikalams, tolygiai dalijamas darbo krūvis, taip pat darbuotojams išreiškusiems norą siūlomas viršvalandinis darbas.

9. Ko pasigenda, Jūsų organizacijos darbuotojai, dirbantys lankstaus darbo organizavimo sąlygomis?

Kiekvienas darbuotojas skirtingai, vieni mano, kad budėjimas namuose apsunkina ryšius su kolegomis, kiti jog lankstus darbo grafikas mažina darbuotojų atsakomybę.

10. Dėl kokių priežasčių, Jūsų organizacijoje dažniausiai kyla asmeninių ir darbo įsipareigojimų nesuderinamumas?

Dėl pamaininio darbo, taip pat dėl nenumatytų atvejų, bei dėl darbuotojų skaičiaus trūkumo.

11. Kokius lankstaus darbo organizavimo trūkumus pastebite? Kodėl taip manote?

Statutinėje tarnyboje lankstaus darbo grafikas beveik yra neįmanomas dėl nepertraukiamų funkcijas vykdymo ir darbuotojų trūkumo.

12. Jūsų nuomone, kokie lankstaus darbo organizavimo privalumai?

Gerinami darbuotojo ir darbdavio santykiai, darbuotojai skiria daugiau laiko šeimai, esant budėjimams namuose greitesnis reagavimas į įvykius, taip užtikrinamos policinės funkcijos, taupomi pinigai ir didinamas darbo našumas.

13. Kokios lankstaus darbo organizavimo formos, Jūsų organizacijoje labiausiai pasiteisino.

Manau, kad suminė darbo laiko apskaita ir budėjimas namuose.

14. Kaip manote, kokią reikšmę turi lankstaus darbo organizavimo taikymas pareigūnams, dirbantiems Jūsų organizacijoje?

Gan didelę, nes laisvalaikis yra labai svarbus, taip pat kaip ir darbo užmokesčio dydis.

15. Ar yra kitų lankstaus darbo organizavimo formų, kurios būtų naudingos Jūsų organizacijai, tačiau kol kas jas neįmanoma taikyti (dėl įstatymų reglamentavimo, dėl technologinių kliūčių ar pan.) ?

Įstatymai griežtai reglamentuoja policijos darbą, tačiau yra galimybių kažkiek lanksčiai organizuoti darbą, tai numato šakinė kolektyvinė sutartis, suminė darbo apskaita. Norint efektyviai pritaikyti lankstų darbo organizavimą reikalingos užpildytos visos darbo vietos.

16. Pateikite pasiūlymų, rekomendacijų, kaip būtų galima efektyviau, veiksmingiau plėtoti lankstaus darbo organizavimo galimybes Jūsų organizacijoje? Pagrįskite.

Organizuoti darbą teritorijoje galima taip, kad darbuotojo darbo vieta būtų jo gyvenamoji vieta, nes visas užduotis galima pasinaudojus šiuolaikinėmis technologijomis.

Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai informantams, organizuojantiems lankstaus darbo galimybes pareigūnams dirbantiems Telšių AVPK

INTERVIU PROTOKOLAS

2016 m. lapkričio 25 d.

Protokolo Nr.4

Susitikimo tema: Lankstaus darbo organizavimo policijoje galimybės ir iššūkiai.

Susitikimo vieta: Mažeikiai

Susitikimo laikas: 10 val.

Interviu trukmė: 40 min.

Informanto pareigos: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Mažeikių rajono policijos komisariato areštinės viršininkas

Laba diena,

Tyrimą atlieka KTU ekonomikos ir verslo fakulteto įmonių valdymo programos magistrantas Remigijus Stonkus. Atliekamo tyrimo tikslas – atskleisti informantų, lankstaus darbo organizavimo raišką Telšių AVPK, lankstaus darbo organizavimo pagrindines formas, privalumus ir trūkumus. Interviu metu gauta informacija bus naudojama rašant magistro baigiamąjį darbą „Lankstaus darbo organizavimo policijoje galimybės ir iššūkiai“.

1.Pristatykite trumpai savo pareigybės pagrindines funkcijas.

Koordinuoti ir kontroliuoti areštinės darbą, spręsto areštinės veiklos klausimus, analizuoti darbo rezultatus.

2. Ar Jūsų organizacijoje yra taikomos lankstaus darbo organizavimas? Kokias pagrindines lankstaus darbo organizavimo formas taikote? Kodėl?

Lakstumas labiau formalus, nes praktiškai policijos sistemoje darbą organizuoti labai lanksčiai sudėtinga, dėl pačių funkcijų (pvz. kaip nepertraukiamas funkcijų vykdymas).

3. Kaip dažnai Jums asmeniškai kyla sunkumų derinant asmeninius ir darbo santykius?

Ne dažnai, kartą per ketvirtį.

Su kuo dažniausiai tai susiję?

Tai susiję su darbe atliekamomis funkcijomis.

4. Kaip dažnai taikote lankstaus darbo organizavimo formas organizacijoje?

Pagal darbuotojų poreikį (asmeninės šventės, vaikų šventės ir pan.) derinamas darbo grafikas, kiekvieną mėnesį su darbuotoju aptariant kada jam reikalingi laisvadieniai.

5. Kokios galimybės sudaromos, Jūsų organizacijos darbuotojams, dirbti pagal lankstaus darbo organizavimą?

Žiūrint bendrąją prasme, lankstus darbo grafikas įmanomas tik keičiant patį darbo grafiką (dirbantiems pamainomis) ir nekeičiant darbo laiko, nes vidaus teisės aktuose numatyta darbo pradžia ir pabaiga ir ją keisti praktiškai neįmanoma (areštinėje) dėl vidinio režimo.

6. Ar lankstus darbo organizavimas susijęs darbo krūvio sprendimo klausimais? Pagrįskite.

Nesusijęs. (Čia areštinėje). Veiklos skyriuose lankstus darbo grafikas gali būti susijęs su darbo krūviu. Pavyzdžiui, papildomos pajėgos savaitgaliais ir švenčių dienomis, ar kitu kriminogeniškai pavojingesniu laikotarpiu, darbuotojui suteikiant laisvadienius pagal jo pageidavimą.

7. Kaip lankstus darbo organizavimas, Jūsų organizacijoje, veikia darbo laiko ir darbo grafiko svyravimus?

Darbo laikas nesikeičia, derinamas darbo grafikas (areštinėje).

8. Kaip darbuotojai, Jūsų organizacijoje, vertina lankstaus darbo organizavimo galimybes?

Kiek tą lankstumą įmanoma pritaikyti, tai darbuotojai patenkinti, kadangi turi galimybę derinti asmeninius interesus su darbu.

9. Ko pasigenda, Jūsų organizacijos darbuotojai, dirbantys lankstaus darbo organizavimo sąlygomis?

Kaip jau ir minėjau, lankstus darbo grafikas yra labiau formalumas, nei taikomas praktikoje

10. Dėl kokių priežasčių, Jūsų organizacijoje dažniausiai kyla asmeninių ir darbo išipareigojimų nesuderinamumas?

Dėl neplanuotų iškvietimų į darbą, bei dėl pamaininio darbo, kai skiriamas laikas šeimai ir laisvalaikiui taip pat suplanuotas

11. Kokius lankstaus darbo organizavimo trūkumus pastebite? Kodėl taip manote?

Pamaininis darbuotojų darbas leidžia tik šiek tiek koreguoti patį darbo grafiką, tačiau dėl tarnybos ypatumų darbo laiko keisti neįmanoma.

Žiūrint bendrai, policijoje darbo organizavimas yra labai griežtai reglamentuotas ir nukrypti nuo reikalavimų nėra galimybės arba tai sudėtinga procedūra.

12. Jūsų nuomone, kokie lankstaus darbo organizavimo privalumai?

Gerinama darbuotojo motyvacija, darbo našumas, probleminių (kriminogeniniu požiūriu)situacijų suvaldymas.

13. Kokios lankstaus darbo organizavimo formos, Jūsų organizacijoje labiausiai pasiteisino.

Kol kas vienintelė, tai suminė darbo laiko apskaita, leidžianti koreguoti patį darbo grafiką, kai darbuotojų darbo grafikas koreguojamas išlyginant darbo valandas, tai leidžia optimaliau

įgyvendinti policines funkcijas ir neapkrauti darbuotojo dauguma viršvalandžių. Daugiau lankstaus darbo formos nėra taikomos arba tai tik formalumas, tai tikriems veiksniams (dažniausiai finansiniams) pasiekti.

14. Kaip manote, kokią reikšmę turi lankstaus darbo organizavimo taikymas pareigūnams, dirbantiems Jūsų organizacijoje?

Darbuotojai turi galimybę dalyvauti vaikų šventėse, renginiuose, lanksčiau planuoti išvykas ar keliones, sveikatinimo procedūras, asmenines šventes.

15. Ar yra kitų lankstaus darbo organizavimo formų, kurios būtų naudingos Jūsų organizacijai, tačiau kol kas jas neįmanoma taikyti (dėl įstatymų reglamentavimo, dėl technologinių kliūčių ar pan.) ?

Mūsų organizacijoje esant nepilnam komplektui žmonių, nepakankamai darbuotojų skaičiui sunku įgyvendinti naujas lankstaus darbo organizavimo formas, taip pat vidaus tarnybos statusas ir kiti poįstatyminiai teisės aktai gana aiškiai reglamentuoja pareigūno darbą.

16. Pateikite pasiūlymų, rekomendacijų, kaip būtų galima efektyviau, veiksmingiau plėtoti lankstaus darbo organizavimo galimybes Jūsų organizacijoje? Pagrįskite.

Pirmiausia labai daug priklauso ir nuo pačių darbuotojų, jų noro ir galimybių dirbti lanksčiu darbo grafiku. Darbuotojai sunkiai prisitaiko prie naujovių, darbo laiko ir grafikų keitimo.

Antra, darbdavys turi besąlygiškai pasitikėti savo darbuotoju ir aprūpinti jį darbo įranga, pvz., darbui namuose. Ir tuo pačiu būti tikras, kad darbuotojas savo darbą padarys tinkamai.

Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai informantams, organizuojantiems lankstaus darbo galimybes pareigūnams dirbantiems Telšių AVPK

INTERVIU PROTOKOLAS

2016 m. lapkričio 28 d.

Protokolo Nr. 5

Susitikimo tema: Lankstaus darbo organizavimo policijoje galimybės ir iššūkiai.

Susitikimo vieta Mažeikiai

Susitikimo laikas: 13 val.

Interviu trukmė: 35 min.

Informanto pareigos Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Mažeikių rajono policijos komisariato migracijos grupės viršininkė

Laba diena,

Tyrimą atlieka KTU ekonomikos ir verslo fakulteto įmonių valdymo programos magistrantas Remigijus Stonkus. Atliekamo tyrimo tikslas – atskleisti informantų, lankstaus darbo organizavimo raišką Telšių AVPK, lankstaus darbo organizavimo pagrindines formas, privalumus ir trūkumus. Interviu metu gauta informacija bus naudojama rašant magistro baigiamąjį darbą „Lankstaus darbo organizavimo policijoje galimybės ir iššūkiai“.

1. Pristatykite trumpai savo pareigybės pagrindines funkcijas.

Dokumentų, suteikiančių teisę gyventi LR išdavimas, keitimas užsieniečiams, jų gyvenamosios vietos kontrolė bei Migracijos grupės darbo koordinavimas.

2. Ar Jūsų organizacijoje yra taikomos lankstaus darbo organizavimas? Kokias pagrindines lankstaus darbo organizavimo formas taikote? Kodėl?

Taikoma suminė darbo laiko apskaita, kadangi pagal galiojančius teisės aktus turi būti užtikrinamas nepertaukiamas interesantų aptarnavimas.

3. Kaip dažnai Jums asmeniškai kyla sunkumų derinant asmeninius ir darbo santykius?

Nekyla.

4. Kaip dažnai taikote lankstaus darbo organizavimo formas organizacijoje?

Labai dažnai, kiekvieną dieną, nuolat.

5. Kokios galimybės sudaromos, Jūsų organizacijos darbuotojams, dirbti pagal lankstaus darbo organizavimą?

Galimybė pietauti kitu metu nei nustatyta tvarkos taisyklėse.

6. Ar lankstus darbo organizavimas susijęs darbo krūvio sprendimo klausimais? Pagrįskite.

Taip. Viena specialistė gali padėti atlikti kitos specialistės darbą.

7. Kaip lankstus darbo organizavimas, Jūsų organizacijoje, veikia darbo laiko ir darbo grafiko svyravimus?

Specialistė gali padėti atlikti kitos specialistės darbą, vienos specialistės turi pietų pertrauką vienu metu, kitos tuo metu priima interesantus, joms pabaigus pietų pertrauką- jos imasi interesantų aptarnavimo, kitos turi pietų pertrauką.

8. Kaip darbuotojai, Jūsų organizacijoje, vertina lankstaus darbo organizavimo galimybes?

Gerai.

Kodėl?

Todėl, kad tai padeda darbuotojams derinti darbą ir kitas veiklas, pvz.: auginti ir prižiūrėti vaikus, studijuoti.

9. Ko pasigenda, Jūsų organizacijos darbuotojai, dirbantys lankstaus darbo organizavimo sąlygomis?

Ne visada taupomas darbo laikas.

10. Dėl kokių priežasčių, Jūsų organizacijoje dažniausiai kyla asmeninių ir darbo išipareigojimų nesuderinamumas?

Dėl įstatymų bazės netobulumo.

11. Kokius lankstaus darbo organizavimo trūkumus pastebite? Kodėl taip manote?

Įstatymai labiau turėtų būti pritaikomi įvairioms organizacijoms, nes kas tinka vienai įstaigai gali būti sunkiai pritaikoma kitoje, turėtų būti didesnės pasirinkimo galimybės.

12. Jūsų nuomone, kokie lankstaus darbo organizavimo privalumai?

Didina darbo našumą, didina darbuotojų lojalumą.

13. Kokios lankstaus darbo organizavimo formos, Jūsų organizacijoje labiausiai pasiteisino.

Dėl įstatymų netobulumo nėra galimybės pasirinkti prieinamiausią formą.

14. Kaip manote, kokią reikšmę turi lankstaus darbo organizavimo taikymas pareigūnams, dirbantiems Jūsų organizacijoje?

Teigiamą.

15. Ar yra kitų lankstaus darbo organizavimo formų, kurios būtų naudingos Jūsų organizacijai, tačiau kol kas jas neįmanoma taikyti (dėl įstatymų reglamentavimo, dėl technologinių kliūčių ar pan.) ?

Žinoma. Manau lanksti darbo laiko pradžia ir pabaiga, darbas pamainomis.

16. Pateikite pasiūlymą, rekomendacijų, kaip būtų galima efektyviau, veiksmingiau plėtoti lankstaus darbo galimybes Jūsų organizacijoje? Pagrįskite.

Tinka visos formos, tačiau kaip minėjau trūksta teisinės bazės.

ANKETA

Gerb. Respondente, tyrimą atlieka KTU ekonomikos ir verslo fakulteto įmonių valdymo programos magistrantas Remigijus Stonkus. Atliekamo tyrimo tikslas – identifikuoti lankstaus darbo organizavimo raišką Telšių AVPK ir darbuotojų pasitenkinimą lankstaus darbo organizavimo formomis bei galimybėmis. Apklausos metu gauta informacija bus naudojama rašant magistro baigiamąjį darbą „Lankstaus darbo organizavimo policijoje galimybės ir iššūkiai“.

Apklausa yra anoniminė.

Jūsų nuomonė yra labai svarbi. Iš anksto dėkoju už pagalbą ir sugaištą laiką.

I DEMOGRAFINIS BLOKAS

1. Jūsų lytis:	2. Jūsų amžius:	3. Jūsų išsilavinimas	4. Jūsų pareigos:	5. Jūsų darbo stažas:	6. Jūsų šeimyninė padėtis:	7. Vaikų skaičius:
<input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras	<input type="checkbox"/> 18-24 m. <input type="checkbox"/> 25-34 m. <input type="checkbox"/> 35-44 m. <input type="checkbox"/> 45-54m.; <input type="checkbox"/> 55 ir daugiau	<input type="checkbox"/> Vidurinis <input type="checkbox"/> Profesinis <input type="checkbox"/> Aukštasis	<input type="checkbox"/> Tyrėjas <input type="checkbox"/> Vyresnysis tyrėjas <input type="checkbox"/> Vyriausias tyrėjas <input type="checkbox"/> Patrulis <input type="checkbox"/> Vyresnysis patrulis <input type="checkbox"/> Vyriausiasis patrulis <input type="checkbox"/> Specialistas <input type="checkbox"/> Vyresnysis specialistas <input type="checkbox"/> Vyriausias specialistas <input type="checkbox"/> Padalinio vadovas	<input type="checkbox"/> Iki 1 metų <input type="checkbox"/> 1- 3 metai <input type="checkbox"/> 3- 5 metai <input type="checkbox"/> virš 5 metų	<input type="checkbox"/> Ištekėjusi/ vedęs <input type="checkbox"/> Netekėjusi/ nevedęs <input type="checkbox"/> Išsituokusi/ išsituokęs <input type="checkbox"/> Našlė/ našlys	<input type="checkbox"/> Neturiu <input type="checkbox"/> Turiu 1 vaiką <input type="checkbox"/> Turiu 2 vaikus <input type="checkbox"/> Turiu 3 ir daugiau vaikų

II LANKSTAUS DARBO ORGANIZAVIMO RAIŠKA

8. Kokios lankstaus darbo laiko organizavimo galimybės siūlomos Jūsų organizacijoje? (Galimi keli variantai).

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Suminė darbo laiko apskaita | <input type="checkbox"/> Viršvalandžiai | <input type="checkbox"/> Lanksti darbo laiko pradžia ir pabaiga |
| <input type="checkbox"/> Darbas pamainomis | <input type="checkbox"/> Darbas pagal iškvietimą | |
| <input type="checkbox"/> Darbas savaitgaliais | <input type="checkbox"/> Dalinis darbas | |

9. Kokios lankstaus darbo vietos organizavimo galimybės siūlomos Jūsų organizacijoje? (Galimi keli variantai).

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Budėjimas iš namų | <input type="checkbox"/> Derinti darbą biure ir namie |
| <input type="checkbox"/> Darbas iš namų | <input type="checkbox"/> Tele - darbas |

10. Kokios lankstaus darbo krūvio organizavimo galimybės siūlomos Jūsų organizacijoje? (Galimi keli variantai).

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Neatvykimai | <input type="checkbox"/> Dalijimasis darbu | <input type="checkbox"/> Nepilnas etatas |
| <input type="checkbox"/> Metinės darbo valandos | <input type="checkbox"/> Darbas pagal iškvietimą | |

III DARBUOTOJŲ LŪKESČIAI SIEJAMI SU LANKSČIU DARBO ORGANIZAVIMU

11. Ar norėtumėte, kad būtų imtasi papildomų priemonių Jūsų darbo organizavimo lankstumui padidinti?

- Taip Ne Nežinau

12. Ko tikėtės iš lankstaus darbo organizavimo? (Galimi keli variantai).

- Suderinti darbo ir šeimos interesus
 Sutaupyti laiko ir pinigų
 Sumažinti darbo krūvį
 Daugiau laiko skirti laisvalaikiui
 Kita (įrašykite).....

IV DARBUOTOJŲ PASITENKINIMAS ESAMU LANKŠČIU DARBO ORGANIZAVIMU

Pažymėkite, ar Jus tenkina darbo organizavimas Jūsų organizacijoje.

	1.Visiškai netenkina	2.Netenkina	3.Nei tenkina, Nei netenkina	4.Tenkina	5. Visiškai tenkina
13. Ar Jus tenkina darbo organizavimo forma?					
14. Ar Jus tenkina dabartinis laiko grafikas?					
15. Ar Jus tenkina darbo laiko pradžia ir pabaiga?					
16. Ar Jus tenkina dabartinis darbo krūvis?					
17. Ar Jus tenkina darbo ir asmeninių interesų suderinimas?					
18. Ar Jus tenkina veiklos masto ir laiko suderinimas darbe?					
19. Ar Jus tenkina darbo vieta organizacijoje?					
20. Ar Jus tenkina galimybė dirbti ne darbo vietoje?					

Pažymėkite kokią, Jūsų nuomone, naudą teikia lankstus darbo organizavimas?

	1.Visiškai nesutinku	2.Nesutinku	3.Nei sutinku, nei nesutinku	4.Sutinku	5.Visiškai sutinku
21. Didina darbo našumą					
22. Padeda derinti šeimos ir darbo santykius					
23. Padeda derinti darbo ir mokymosi veiklas					
24. Leidžia skirti daugiau dėmesio savo pomėgiams					
25. Mažina stresą, išvengiama persidirbimo					
26. Taupomas laikas ir pinigai					
27. Sudaro palankias sąlygas auginantiems vaikams, prižiūrintiems neįgalius, studijuojantiems					
28. Didina darbuotojų lojalumą					
29. Didina darbuotojų atsakomybę					

Kokie, Jūsų nuomone, lankstaus darbo organizavimo trūkumai?

	1.Visiškai nesutinku	2.Nesutinku	3.Nei sutinku, nei nesutinku	4.Sutinku	5.Visiškai sutinku
30. Mažina karjeros galimybes					
31. Mažina darbo užmokestį					
32. Mažina socialines garantijas					
33. Apsunkina darbo koordinavimą					
34. Neigiamai veikia socialinius ryšius					
35. Sukelia nesaugumo jausmą					
36. Sukelia izoliaciją					
37. Apsunkina ryšius su kolegomis					
38. Neigiamai veikia sveikatą					

