



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

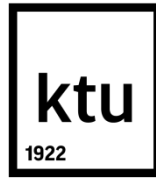
Diana Valuckienė

ORGANIZACIJOS LANKSTUMO ĮTAKA DARBUOTOJŲ
SAUGUMUI

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Ramunė Čiarnienė

KAUNAS 2017



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

ORGANIZACIJOS LANKSTUMO ĮTAKA DARBUOTOJŲ SAUGUMUI

Įmonių valdymas M7166N21

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

V MGTVL-5 gr. Diana Valuckienė
2016 12

Vadovas

prof. dr. Ramunė Čiarnienė
2016 12

Recenzentas

prof. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė
2016 12

KAUNAS 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Diana Valuckienė
Įmonių valdymas, M7166N21

Baigiamojo magistro darbo „Organizacijos lankstumo įtaka darbuotojų saugumui“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 m. Gruodžio 16 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Dianos Valuckienės** baigiamasis magistro darbas tema „Organizacijos lankstumo įtaka darbuotojų saugumui“ 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)

Diana, Valuckienė. The Influence of Organizational Flexibility on the Security of Employees. Master's Final Thesis in Enterprises Management / supervisor prof. dr. Ramunė Čiarnienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 Management and Administration.

Key words: organizational flexibility, functional flexibility, numerical flexibility, employee's security, Kaunas, 2016. 76 p.

SUMMARY

Globalization, economic and social changes in the past quarter-century have underscored the need of organizational flexibility. Flexibility allows organizations to adapt quickly to changing roles, market demands and more powerful technology. Only those organizations which are capable of keeping up with the changes and turning them into opportunities will be able to sustain high competitive advantage and secure conditions for development. However, this approach is named one of the main problems of contemporary organizations - how to maintain the balance between change and stability of the organization, what is generally understood as the employees security. So, the problem of the organizational flexibility is also related to the problem of the employees' security.

The *object* of the study – the influence of organizational flexibility on employee's security.

The *aim* of the study - identify the influence of organizational flexibility on employee's security.

The *goals*:

1. To identify issues of organizational flexibility and employee security.
2. To uncover concepts of organization flexibility and employee security.
3. To reveal factors which influence employee security in organization.
4. To prepare theoretical model of organizations flexibility influence on employee security.
5. Empirically verify model of organizations flexibility influence on the security of employees.

The study investigates the links between organizational flexibility and security of employees. It has been shown that the influence of organizational flexibility is not equal among different groups of workers – knowledge workers and other workers. The theoretical model was empirically tested and only two hypotheses from five were confirmed. Results showed positive and significant relationship between: numerical flexibility and knowledge workers security; functional flexibility and knowledge workers security. The analysis has shown the medium strong and negative relationship between functional flexibility and other workers security. According to knowledge workers there is a significant and positive relationship between numerical and functional flexibility in organization.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	6
Lentelių sąrašas	7
ĮVADAS.....	8
1. ORGANIZACIJOS LANKSTUMO IR DARBUOTOJŲ SAUGUMO PROBLEMATIKA .	10
1.1. Moksliniai požiūriai į organizacijos lankstumą ir darbuotojų saugumą	10
1.2. Organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui problematika	13
2. Organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo teoriniai sprendimai	17
2.1. Organizacijos lankstumo samprata	17
2.2. Organizacijos lankstumo tipai.....	20
2.3. Darbuotojų saugumo teorinis pagrindimas	28
2.4. Darbuotojų saugumo tipai.....	31
2.5. Organizacijos lankstumo veiksnių įtaka darbuotojų saugumui	33
3. ORGANIZACIJOS LANKSTUMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ SAUGUMUI TYRIMO METODOLOGIJA.....	37
4. ORGANIZACIJOS LANKSTUMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ SAUGUMUI TYRIMO REZULTATAI.....	41
4.1. „X“ organizacijos lankstumo tipų ir jų dimensijų tyrimo rezultatai	41
4.2. „X“ organizacijos darbuotojų saugumo vertinimo rezultatai.....	46
4.3. Organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo tarpusavio ryšiai	49
4.4. Organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui regresinė analizė	53
4.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija	54
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	59
LITERATŪRA.....	61
PRIEDAI.....	67

Paveikslų sąrašas

1 pav. Organizacijos lankstumo tipai.....	20
2 pav. Funkcinio lankstumo kategorijos.....	24
3 pav. Žmogiškojo kapitalo lankstumo sub-dimensijos.....	25
4 pav. Organizacijos lankstumo tipų, dimensijų ir sub-dimensijų modelis.....	27
5 pav. Darbuotojų saugumo tipai.....	31
6 pav. Organizacijos lankstumui būtinos sąlygos.....	33
7 pav. Organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui teorinis modelis.....	36
8 pav. Empirinio tyrimo modelis.....	38
9 pav. Vadovaujančių darbuotojų ir kitų darbuotojų kiekybinio organizacijos lankstumo vertinimas..	41
10 pav. Vadovaujančių darbuotojų ir kitų darbuotojų funkcinio lankstumo dimensijų „ŽIV lankstumo“ ir „ŽI vidinio lankstumo“ vertinimas.....	42
11 pav. Vadovaujančių darbuotojų ir kitų darbuotojų funkcinio lankstumo dimensijų „įgūdžių lankstumo“ ir „elgsenos lankstumo“ vertinimas.....	43
12 pav. Vadovaujančių darbuotojų ir kitų darbuotojų funkcinio lankstumo dimensijų „santykių lankstumo“ ir „darbo užmokesčio lankstumo“ vertinimas.....	44
13 pav. Vadovaujančių darbuotojų ir kitų darbuotojų kiekybinio ir funkcinio lankstumo dimensijų bendras vertinimas.....	45
14 pav. Bendras organizacijos lankstumo pagal dimensijas vertinimas.....	46
16 pav. Vadovaujančių darbuotojų ir kitų darbuotojų ekonominio saugumo organizacijoje vertinimas.....	47
17 pav. Vadovaujančių darbuotojų ir kitų darbuotojų saugumo tipų vertinimas.....	47
18 pav. Bendras darbuotojų saugumo vertinimas pagal darbuotojų grupes.....	48
19 pav. Empiriškai patikrintas organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui teorinis modelis..	55

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Darbo lankstumo tipų sampratos (Šaltinis: Lastra, Martin-Alcazar, Sanchez-Gardey, 2014,4).....	22
2 lentelė. Lankstumo ir saugumo tipų klasifikacija, jų ryšiai (Šaltinis: Muffels, 2008).....	35
3 lentelė. Anketos struktūra.....	38
4 lentelė. Koreliacijos koeficiento vertinimo skalė (pagal Bartosevičienė, 2006).....	40
5 lentelė. Darbuotojų saugumo tipų vertinimų atotrūčiai tarp darbuotojų grupių.....	48
6 lentelė. Koreliaciniai ryšiai tarp hipotezėse įvardintų dimensijų.....	49
7 lentelė. Koreliaciniai ryšiai tarp organizacijos kiekybinio lankstumo ir darbuotojų saugumo teiginių vertinimų pagal vadovaujančius darbuotojus.....	50
8 lentelė. Koreliaciniai ryšiai tarp organizacijos kiekybinio lankstumo ir darbuotojų saugumo teiginių vertinimo pagal kitus darbuotojus.....	51
9 lentelė. Organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui paprastosios tiesinės regresijos rezultatai.....	53
10 lentelė. Daugialypės regresijos rezultatai pagal darbuotojų grupes.....	54

IVADAS

Temos aktualumas. Organizacijos lankstumas yra vienas pagrindinių šiuolaikinio organizacijų valdymo iššūkių. Globalizacija, greiti technologiniai bei aplinkos pokyčiai, auganti konkurencija, darbuotojų mobilumas, naujos organizacijų struktūrų formos yra esminiai veiksniai, verčiantys vykdyti pokyčius organizacijų valdymo procese. Tik tos organizacijos, kurios geba prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir priima šiuos neišvengiamus pokyčius kaip naujas galimybes, gali išlaikyti konkurencinį pranašumą ir užsitikrinti sąlygas tolimesniam augimui.

Nors apie organizacijos lankstumą pradėta kalbėti dar XX amžiaus viduryje, tačiau šiomis dienomis lankstumas tampa daug sudėtingesniu probleminiu klausimu dėl ypač greitai kintančios verslo aplinkos. Tiek mokslininkai, tiek darbdavių atstovai sutinka, kad aplinkos neapibrėžtumas ir toliau augs XXI amžiuje. Aplinkos pokyčiai greiti ir nepaliaujami, o sėkmingas organizacijos prisitaikymas prie tokios aplinkos yra svarbi sėkmės dalis šiandieniniame verslo pasaulyje.

Organizacijoms, norinčioms išlaikyti konkurencinį pranašumą nuolat besikeičiančioje aplinkoje, neužtenka orientuotis vien tik į veiklos efektyvumo didinimą. Šiuolaikiniame versle lankstumas yra viena papildomų organizacijos išlikimo ir augimo sąlygų, leidžiančių laiku reaguoti į pokyčius ir krizines situacijas, prisitaikyti prie pokyčių ar netgi juos valdyti. Todėl šiuo laikotarpiu organizacijos lankstumo fenomenas sulaukia vis daugiau dėmesio tiek iš mokslinių tyrėjų, tiek iš vadovų, nes lankstumas jau suprantamas kaip varomoji jėga organizacijoms išgyventi neramioje ir nenuspėjamoje aplinkoje ir tampa naujuoju organizacijų kompetencijos bruožu. Tačiau šiuo požiūriu yra įvardijama viena pagrindinių šiuolaikinių vadovų problemų – kaip išlaikyti balansą tarp pokyčių ir organizacijos stabilumo, kas bendrąja prasme daugeliui yra suprantama kaip saugumas.

Siekdamos valdyti aplinkos pokyčius, organizacijos privalo turėti unikalių išteklių, o pagrindiniai iš jų – darbuotojai. Skiriamas vis didesnis dėmesys darbuotojų gerovei ir saugumui, nes tik jų pagalba organizacija gali išlikti ir augti. Organizacijos lankstumo problema yra glaudžiai susijusi su darbuotojų saugumo problema.

Darbo problema. Organizacijos lankstumo teorija turi daug konceptualių studijų, tačiau turi labai ribotą organizacijos lankstumo kintamųjų empirinį ištyrimą. Taigi mažai tiriamųjų duomenų, kaip organizacijos lankstumas veikia darbuotojus, jų saugumą. Tarptautiniai mokslininkai viešai pripažįsta, kad darbuotojai yra spaudžiami sutikti su vis augančiu organizacijų lankstumu, tačiau organizacijos lankstumo įtaka darbo aplinkai ir darbo sąlygoms yra neaiški ir prieštaringa, juolab, kad darbuotojų saugumas organizacijoje yra susijęs ne tik su darbo aplinka, bei ir su darbuotojų asmeninio gyvenimo saugumu.

Todėl tyrimo problemą galima formuluoti probleminiu klausimu - kaip organizacijos lankstumas įtakoja darbuotojų saugumą?

Tyrimo objektas – organizacijos lankstumo įtaka darbuotojų saugumui.

Tyrimo tikslas – remiantis mokslinės literatūros analize ir empirinio tyrimo duomenimis, atskleisti organizacijos lankstumo poveikį darbuotojų saugumui.

Tyrimo uždaviniai:

- 1 . Atskleisti organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo problematiką.
- 2 . Išgryninti organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo koncepcijas.
- 3 . Atskleisti veiksnius, darančius įtaką darbuotojų saugumui organizacijoje.
- 4 . Parengti organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui teorinį modelį.
- 5 . Empiriškai patikrinti organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui modelį.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė bei sisteminimas.
2. Empirinei analizei atlikti taikomas kiekybinis tyrimo metodas - anketinė apklausa.
3. Statistinė duomenų analizė Excel programa, grafinis duomenų pateikimas.

1. ORGANIZACIJOS LANKSTUMO IR DARBUOTOJŲ SAUGUMO PROBLEMATIKA

1.1 . Moksliniai požiūriai į organizacijos lankstumą ir darbuotojų saugumą

Šiuolaikinėje žinių eroje aplinkos pokyčių valdymas tampa pagrindiniu kiekvienos organizacijos rūpesčiu. Globalizacija, greiti technologiniai pokyčiai, darbuotojų mobilumas, nuolat besikeičiantys klientų poreikiai, nauji produktai bei verslo modeliai - tai veiksniai, lemiantys nuolatinius aplinkos pokyčius. Prisitaikyti prie šių pokyčių ar netgi juos valdyti tampa kiekvienos organizacijos tikslu.

Socialiniai ir ekonominiai pokyčiai pastarąjį ketvirtį amžiaus sąlygojo atsiradusį organizacijų lankstumo poreikį. Mokslo tyrėjai pripažįsta šios sąvokos sudėtingumą bei daugiamatę struktūrą. Tuo pačiu, jie identifikuoja vieną pagrindinių šiuolaikinių vadovų problemų – kaip išlaikyti balansą tarp būtinų pokyčių ir organizacijos stabilumo. Suarezas, Cusumanas ir Fine'as (2003) netgi konstatuoja, kad lankstumo požiūriu išlaikyti stabilumą organizacijoje sudėtinga, nes kol kas nėra vienareikšmio modelio, paaiškinančio egzistuojančius ryšius tarp lanksčių organizacijos galimybių, aplinkos pokyčių, organizacijos veiklos ir jos įtakos darbuotojams.

Kaip pastebėjo Stohras ir Muehlenas (2008), dabartinėje epochoje, esant tokiai greitai technologijų kaitai, ypač informacijos ir ryšių srityse, ir dažnėjant įvairiems neramumams, organizacijos lankstumas yra vienas svarbiausių rūpesčių. Kitų autorių (Bishwas & Sushil 2013, 2015) nuomone, lankstumas yra viena esminių charakteristikų, siekiant organizacijos išlikimo ir augimo ilguoju laikotarpiu.

Būtent lankstumas leidžia organizacijoms greitai prisitaikyti prie besikeičiančios rinkos paklausos, technologinių procesų atsinaujinimo (Teece, 2007); tai esminis organizacijos išteklius, reaguojant į aplinkos iššūkius ir krizes (Verdu & Gras, 2009); tai tam tikrų vadybinių gebėjimų pasekmė (Volldebra, 1998).

Holwegas ir Pilas (2001) panašiai apibūdina lankstumą - sieja jį su organizacijos gebėjimais greitai priimti sprendimus reaguojant į išorinius pokyčius, taip pat keisti darbų atlikimo grafikus ar klientų užsakymus, keičiantis jų poreikiams. Lankstumas bendraja prasme koncentruojasi į pokyčius ir prisitaikymą.

Taigi, šiuolaikines organizacijas sieja bendra problema - kaip išlaikyti balansą tarp pokyčių ir veiklos tęstinumo, kai sprendžiamas lankstumo klausimas. Tada darbdaviai renkasi tokias organizacijos lankstumo formas, kurios joms parankesnės pagal esamą situaciją: vieni orientuojasi į kokybę ir renkasi funkcinį lankstumą, kiti – mažina sąnaudas, susijusias su darbuotojų išlaikymu.

Kai kurios organizacijos bando taikyti mišrią lankstumo strategiją, kai organizacijos pagrindas yra funkciškai lanksčių darbuotojų branduolys, o kiekybiškai lankstūs darbuotojai veikia kaip papildomas personalas.

Teoriniuose moksliniuose ištekliuose organizacijos lankstumo koncepcijos skiriasi, tai rodo, jog šią sąvoką sunku vienareikšmiškai apibrėžti. Tai daugialypė koncepcija, nes stipriai priklauso nuo to, koku požiūriu ji yra nagrinėjama. Nors vis dar atliekami moksliniai tyrimai, siekiant nustatyti organizacijos lankstumui įtaką darančius veiksniai, jų sąveikas su organizacijų dydžiu, galimybėmis, tačiau dauguma mokslinių tyrėjų sutinka, kad aukštesnis lankstumo lygis daro organizaciją mažiau pažeidžiamą, įgalina ją greičiau prisitaikyti prie aplinkos, patiriant mažesnius nuostolius arba tiesiog lankstumas yra neįkainojamas organizacijos turtas situacijose, kurių suplanuoti ar numatyti yra neįmanoma.

Organizacijos lankstumas skirtinguose jos lygmenyse apibrėžiamas skirtingai. Pavyzdžiui, lankstumas žmogiškųjų išteklių požiūriu apibrėžiamas kaip žmogiškųjų išteklių pritaikymas prie organizacijos dydžio, sudėties, gamybos / teikiamų paslaugų, dirbančio personalo.

Socialiniai ir demografiniai aplinkos pokyčiai taip pat lėmė lanksčių organizacijų poreikį ir iš darbuotojų pusės. Darbuotojams svarbus organizacijos lankstumas, nes atsirado poreikis derinti apmokamą darbą su kitais darbuotojo įsipareigojimais ar veikla.

Kai kurie tyrėjai išskiria du organizacijos lankstumo tipus:

- ✓ kai stiprinami darbuotojų gebėjimai dirbti įvairiose pozicijose – yra įvardijamas kaip funkcinis, vidinis ar į organizaciją orientuotas lankstumas;
- ✓ kai mažinamos darbo sąnaudos – įvardijamas kiekybinis, išorinis ar įdarbinimo / užimtumo lankstumas.

Tiek ankstesniuose, tiek dabartiniuose šaltiniuose yra pripažįstama, jog organizacijos lankstumas vis tik labiau susijęs su žmogiškaisiais, o ne su technologiniais ištekliais (Upton, 1995; Sajadinasab, 2012). Kiekvienai organizacijai darbuotojai yra jos pagrindiniai ramsčiai, kurie reikalingi sklandžiam organizacijos funkcionavimui.

Nesiliaujantys aplinkos pokyčiai keičia ne tik organizacijų požiūrį, bet jų vidinę darbo aplinką. Organizacijos, siekiančios išlikti aršioje konkurencinėje aplinkoje, privalo reguliuoti, kada, kur ir kaip turi būti atliekamas darbas, kad mažėtų gamybos išlaidos, įskaitant ir darbo sąnaudas. Tai patvirtina ir Sharmas, Sushilas ir Jainas (2010), kurie teigia, kad organizacijos turi būti pakankamai lanksčios, kad įdarbintų į klientus orientuotus darbuotojus kiekviename organizacijos lygmenyje, sukurtų tokius procesus, kuriuos būtų ne tik lengva valdyti, bet lengva pakeisti, besikeičiant aplinkos sąlygoms.

Stipriausiai organizacijų lankstumo fenomenui nepritaria įvairiose šalyse profsąjungų atstovai. Jie atmeta lankstumo naudą, teigdami, kad tai priemonė, mažinanti organizacijos darbo užmokesčio sąnaudas, tuo pačiu metu didinanti darbuotojų užimtumo nesaugumą.

Todėl Dambrauskienės (2008) nuomone, šiais laikais lankstumas turi tapti bendru darbdavių bei darbuotojų reikalu. Itin svarbu, kad lankstumo teigiamas pasekmes pajustų ne tik organizacija, išlikdama konkurencinga ir auganti rinkoje, bet ir darbuotojai jaustųsi gerai dirbdami tokioje organizacijoje.

Dambrauskienė (2008) taip pat teigia, kad organizacijos lankstumas turi būti suprantamas ne tik kaip darbdavių gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos, darbo rinkos pokyčių, bet ir darbuotojai turi norėti, o taip pat būti pasiruošę priimti tuos pokyčius. Nuo to, kaip darbuotojai reaguos į permainas, priklausys ne tik tolesnė vykdomų pokyčių sėkmė, bet ir pačių darbuotojų saugumas.

Organizacijų lankstumo poreikis bei jų gebėjimas prisitaikyti prie kintančios aplinkos siejamas žmogiškųjų išteklių charakteristikomis, nes būtent žmogiškieji ištekliai kuria organizacijoms pridėtinę vertę ilguoju laikotarpiu. Tai žmogiškasis faktorius planuoja, organizuoja, vadovauja, kontroliuoja, mokosi bei palaiko organizaciją, siekiant užsibrėžtų tikslų. Sklandus darbuotojų prisitaikymas prie organizacijos lankstumo prisideda ne tik prie organizacijos sėkmės, bet ir asmeninio darbuotojų tobulėjimo bei pasitenkinimo darbu, galiausiai prie jų saugumo.

Johnsonas (2007) pastebi, jog nepaisant lankstumo, stabilumą darbuotojai pirmiausiai suvokia kaip jų darbo vietos saugumą, o Laszlo ir Pikharto (2010) nuomone, darbuotojų nesaugumas - tai stresas, kuris neigiamai veikia jų psichologinę sveikatą, požiūrį į darbą, galiausiai, darbo efektyvumą.

Literatūros šaltiniuose darbuotojų saugumas apibrėžiamas kaip :

- ✓ teigiama darbo sąlygų įtaka darbuotojų sveikatai, gerai savijautai (Hellgren & Sverke 2003);
- ✓ tam tikros garantijos dėl savo darbo vietos, kas užtikrina socialinį ir ekonominį saugumą (Sverke, Witte & Hellgren, 2010);
- ✓ galimybė įgyti, išlaikyti ir plėtoti individualius įgūdžius, gebėjimus, žinias (Standing, 1999);
- ✓ darbo ir asmeninio gyvenimo balansas (Hobson, 2014).

Muffels'o ir Luijckx'o (2005) nuomone, organizacijos, kurios gali sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje, paprastai darbuotojams gali pasiūlyti didesnę socialinę saugumą, kuris taip pat yra vienas iš būtinų veiksnių, siekiant aukštesnio organizacijos lankstumo lygio.

Kaip teigia Leschkė (2005), ryšys tarp organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo yra daug sudėtingesnis, nei manoma. Reikalingas tam tikras kompromisas tarp lankstumo ir saugumo, tačiau šiuo metu vyrauja nuostatos, jog darbdavių siekiamas pelnas būtinai mažina darbuotojų saugumą, arba atvirkštinis variantas, darbuotojų saugumas būtinai turi nešti nuostolius darbdaviui. Organizacijos lankstumas ir saugumas neturėtų būti suvokiami kaip priešingybės, šie du veiksniai galėtų papildyti vienas kitą, taip įgalindami organizacijos augimą. Kaip teigia Moskvina ir Skučienė (2009), organizacijos lankstumo ir saugumo mainai suvokiami kaip situacija, kuriai esant visi turi laimėti.

Leschkės (2005) nuomone, būtinas tam tikras ryšys tarp organizacijos ir darbuotojų, kad lankstumo naudą pajustų ir pastarieji, nes darbuotojų saugumas darbo aplinkoje gali inicijuoti jų lojalumą organizacijai, kas stiprins ne tik žmogiškuosius išteklius, bet ir organizacijos funkcinį lankstumą. Mokslininkas netgi nurodo, kad lankstumas gali būti saugumo, o saugumas – lankstumo sąlyga. Tačiau organizacijos lankstumas negali būti darbdavių monopolija, kaip ir saugumas – darbuotojų. Kadangi rizikuoti privalo abi pusės, tai ir susitarimas turi būti abipusis. Būtent bendra socialinė atsakomybė ir bendradarbiavimas gali padėti organizacijoms įveikti ne tik šiuolaikinius, bet ir ateities iššūkius. Nors deklaruojama ryšio tarp darbdavio ir darbuotojo nauda abiem pusėm, tačiau bet kokie ryšiai yra sąlygojami išorinių veiksnių. Šiuo atveju galima įvardyti darbuotojų asmeninį gyvenimą, darbo rinkos taisykles, ekonomiką, politiką ir daugelį kitų.

Nors sąvokos „organizacijos lankstumas“ ir „darbuotojų saugumas“ mokslinėje literatūroje vartojamos jau ne vieną dešimtmetį, tačiau diskusija šiais terminais ir šiomis dienomis nė kiek nesumenko. Galima netgi teigti, jog mokslinai požiūriai į organizacijos lankstumą bei darbuotojų saugumą yra gana daugialypiai, todėl atliekami vis nauji tyrimai, siekiant patvirtinti tikslesnes koncepcijas.

1.2 . Organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui problematika

Terminas „lanksti organizacija“ tampa neatsiejamu politikų, verslo pasaulio lyderių ir tyrėjų diskusijose apie darbo aplinką. Dėl lanksčios organizacijos koncepcijos dviprasmiškumo, ji nuolat yra nagrinėjama net tik Europos šalių mokslo tyrėjų.

Kaip teigia Volberda (2008), organizacijos, reaguodamos į aplinkos iššūkius, nuolat turi pasverti atsirandančius dviejų tipų poreikius: reaguoti adekvačiai ir reaguoti greitai. Tokia organizacijos būseną - padidėjusios konkurencijos ir pasikeitusių aplinkos sąlygų pasekmė. Nors viešai pritariama nuomonei, kad lankstumas organizacijai šiuolaikinėje aplinkoje yra išlikimo ir augimo tam tikras garantas, tačiau tyrėjai Hammeras ir Champis (1995), Vossas ir Clutterbuckas (1989), Womackas (1990) identifiko, kad organizacijos lankstumas yra naudingas ne tik verslui, dėl galimybės reaguoti ir atsakyti į aplinkos iššūkius, bet ir darbuotojams, nes:

- ✓ darbas jiems tampa įvairesnis, su tam tikrais iššūkiais;
- ✓ suteikiama daugiau įgalinimo, pagerėja darbingumas;
- ✓ nuolat besikeičianti aplinka prisideda prie naujų formų organizacijų atsiradimo, kurios tampa priklausomos nuo darbuotojų turimų įgūdžių bei jų veiksmų laisvės.

Moksliniuose šaltiniuose galima rasti ir priešingą nuomonę šios koncepcijos atžvilgiu. Bravermanas (1974, p. 74) pirminėse savo studijose, organizacijos lankstumą įvardija kaip „XX amžiaus darbo aplinkos degradaciją“.

Šiuolaikinės organizacijos gyvena laikotarpyje, kai pokyčiai yra būtini, o pagrindiniai to naudoto gavėjai yra darbuotojai, tačiau ir tokie pozicijos randamas mokslinis argumentavimas. Oponentai Burchellis, Lapidus, Wilkinsonas (2002) ir Quinlanas, Mayhew'as ir Bohlé (2001) teigia, kad organizacijos lankstumas lemia darbuotojams daug intensyvesnę darbą, mažesnę kontrolę ir mažiau apibrėžtas darbo sąlygas, kas tikrai ne visiems darbuotojams yra priimtina.

Mokslinėje literatūroje pateikiami ne vienas organizacijos lankstumo ir (ar) atskirų lankstumo tipų, o taip darbuotojų saugumo ir (ar) atskirų saugumo tipų atliktų tyrimų rezultatai, jų apibendrinimai bei tolesnių tyrimų šiuo požiūriu gairės.

Pavyzdžiui, Rose'ė 2008 metais Jungtinėje Karalystėje atliko tyrimą, kuriuo siekė nustatyti, kaip organizacijos lankstumo praktikos veikia darbo santykius darbo vietoje. Tyrimas parodė, kad Jungtinėje Karalystėje organizacijų lankstumo charakteristika silpnesnė nei manyta, tuo tarpu funkcinis lankstumas organizacijose paplitęs plačiau. Taip pat identifikuota, kad lankstumas sąlygoja darbuotojų darbinę patirtį, tarpusavio santykius, išipareigojimą organizacijai, tačiau daugeliu atvejų ši įtaka įvardijama kaip neigiama.

Kitas tyrėjas, Bradley'us 2014 metais taip pat Jungtinėje Karalystėje atliko tyrimą (interviu) apie „lankstumo politikos“ įtaką darbo aplinkai. Pagrindinis tikslas buvo pateikti požiūrio į lankstumą ir lankstumo pasekmių skirtumus tarp skirtingų darbuotojų grupių – darbdavių ir vadovų, profsajungų ir darbuotojų. Bradley'us prieš tyrimą akcentavo, kad tas faktas, jog Didžioji Britanija vidutiniškai turi vienas ilgiausių darbo valandų Europoje, gali būti vienas iš veiksnių, formuojančių neigiamą nuomonę apie nestandartinį darbą.

Tyrimo, atlikto Jungtinėje Karalystėje, rezultatai išreiškė tokias pozicijas:

- ✓ *darbdavių ir vadovų* interviu metu identifikuotas universalus požiūris bendrai į lankstumą, tačiau atskirose lankstumo pozicijose – nestandartinis darbas, trumpalaikės darbo sutartys, nepilnas darbo laikas ir darbo pasidalijimas kai kuriuose sektoriuose - išryškėjo skeptiškas požiūris. Taip pat darbdaviai ir vadovai pritaria organizacijos kiekybiniam bei funkciniam lankstumui, tačiau nepritaria lanksčiam darbo laikui. Jų nuomone, lankstus darbo grafikas neleidžia darbuotojui tinkamai įsitraukti į priskirtas užduotis, darbus. Lankstus darbo laikas taikomas atskiriems darbuotojams kaip tam tikras apdovanojimas ar lojalumo organizacijai skatinimas. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas laikomas pagrindine strategija, galinčia įveikti pravaikštų, ekstremalių situacijų bei produkcijos paklausos svyravimų neigiamas pasekmes;
- ✓ *profsajungų atstovai* funkcinį lankstumą įvardija kaip grėsmę užsakovams bei darbo efektyvumui. Taip pat skeptiškai žiūrima į tradicinės darbo savaitės naikinimą, nepilnas darbo dienas, laikinas darbo sutartis. Lankstumą jos netgi įvardijo kaip schemą, skatinančią darbuotojų individualizmą, kenkiančią kolektyviniams darbo santykiams;

- ✓ atliktuose interviu *darbuotojai* „lankstumą“ tiesiogiai sieja su lanksčiu darbo laiku. Jaunesnio amžiaus darbuotojai tai laiko labai gera galimybe suderinti darbo ir asmeninį gyvenimą, juolab kai „darbo visam gyvenimui“ nei tikisi, nei pageidauja. Bradley įvardija, kad būtent jauni darbuotojai kuria šiuolaikines, naujas „lankstaus darbo“ taisykles.

Šiame Bradley'o atliktame tyrime išryškėjo tam tikro darbuotojų tipo prieštaravimas tarp individualios darbuotojų nuomonės apie lankstumą ir jų socialinės bei ekonominės padėties. Tai darbuotojai žemomis pajamomis, prastais gyvenamaisiais būstais ir dirbantys ne pagal savo turimą išsilavinimą, linkę priimti darbo lankstumo fenomeną, nesigilindami į ilgalaikę ekonominę ir socialinę naudą sau.

Austrų mokslininkai Hoge'ė ir Hornungas 2010 ir 2011 metais organizavo mokslinį tyrimą tarp įvairių profesijų, pramonės šakų bei organizacijų darbuotojų. Tyrimo tikslas buvo ištirti lankstumo įtaką darbuotojų gerovei (angl. *well-being*) bei identifikuoti tarpininkaujančius veiksnius tarp lankstumo ir darbuotojų gerovės.

Prieš atliekant apklausą, buvo išskirti šie lankstumo veiksniai: užduočių išpildymas, karjeros galimybės, mokymai ir darbo laikas, darbuotojų gerovės elementai, taip pat laiko terminas užduotims atlikti, darbo-šeimos santykis, individuali iniciatyva.

Tyrimo rezultatai identifikavo, kad neigiama įtaka darbuotojų gerovei buvo labiausiai išreikšta tarp darbo laiko, laiko terminų ir darbo-šeimos santykio. Užduočių išpildymas turi tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką laiko terminams, nors veiksnys įvardijamas kaip skatinantis darbuotojų iniciatyvumą.

Czapinski ir Panekas 2011 ir 2013 metais Lenkijoje taip pat atliko tyrimus šia tema, tačiau pasirinko siauresnį lankstumo spektrą, t.y. tyrė tik kiekybinio lankstumo poveikį darbuotojų pasitenkinimui, saugumui. Tyrimo išsikeltas tikslas buvo nustatyti, kaip skirtingų įdarbinimo sutarčių tipai veikia žinių darbuotojų bei kitų darbuotojų saugumą.

Lenkijoje atliktas tyrimas identifikavo, kad kiekybinis lankstumas neigiamai veikia eilinių darbuotojų saugumą, kurių ir pajamos yra mažesnės. Žinių darbuotojų saugumas, esant lanksčioms darbo sutartims, nemažėja.

Slovėnijos tyrėjai Kozjekas ir Ferjanas 2015 metais atliko tyrimus privačiose ir valstybinėse organizacijose. Tyrimų tikslas buvo atskleisti bei palyginti egzistuojančius ryšius tarp skirtingų organizacijos lankstumo tipų ir darbuotojų saugumo, ir kaip visa tai veikia organizacijos efektyvumą.

Tyrimas nustatė žemą pozityvų ryšį ne tik tarp organizacijos lankstumo ir saugumo veiksnių darbo aplinkoje, bet ir tarp skirtingų lankstumo (funkcinio ir kiekybinio) tipų ir organizacijos efektyvumo. Tačiau identifikuoti vidutiniškai stiprūs ir pozityvūs ryšiai tarp skirtingų saugumo tipų darbo aplinkoje ir organizacijos efektyvumo.

Tyrimas taip pat identifikavo, kad privataus sektoriaus darbuotojai organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo veiksnius vertina labiau nei valstybinių organizacijų darbuotojai.

Moksliniuose šaltiniuose yra duomenų apie atliktus empirinius tyrimus, siekiant nustatyti funkcinio organizacijos lankstumo įtaką organizacijų inovatyvumui (Roca-Puig, Beltran-Martin & Escrig-Tena, (2008). Olandijoje atlikto tyrimo rezultatai identifikavo:

- ✓ egzistuojantį teigiamą ryšį tarp funkcinio lankstumo ir organizacijos produktyvumo ir inovatyvumo;
- ✓ teigiamą ryšį tarp specifinių funkcinio lankstumo sričių (darbo rotacijos, įgūdžių tobulinimo, darbuotojų įgalinimo) ir individualių darbuotojų pasiekimų, o taip pat kūrybiškų ir inovatyvių santykių;
- ✓ funkcinio darbo lankstumo naudą organizacijos produktyvumui ir inovatyvumui, nes skatina inovatyvius ir kūrybiškus santykius, mokymąsi, žinių pasidalijimą ir bendradarbiavimą, o taip pat prisitaikymą prie organizacijos.

Kaip galimas ateities tyrimų kryptis šie tyrėjai įvardija šio lankstumo įtakos identifikavimą kitoms organizacijų sritims, pavyzdžiui žmogiškiesiems ištekliams, o taip pat rekomenduoja tyrimą pakartoti kitose šalyse, pasirenkant papildomas lankstumo dimensijas, kad būtų galima identifikuoti neigiamų funkcinio lankstumo įtakų.

Nors visuose atliktuose tyrimuose identifiukuoti tam tikri rezultatai, tačiau visi tyrėjai įvardija galimas tolimesnių tyrimų kryptis organizacijos lankstumo bei darbuotojų saugumo požiūriu, t.y. atliekant pakartotinius tyrimus kituose sektoriuose, skirtingose šalyse, kitais ekonominiais laikotarpiais, įtraukiant papildomų lankstumo ir saugumo matavimo kintamųjų.

Apibendrinant pirmąjį skyrių galima teigti, kad organizacijos lankstumas, darbuotojų saugumas, o kartu ir egzistuojantys ryšiai tarp šių dviejų veiksnių – tai temos, sulaukiančios vis daugiau susidomėjimo įvairių sričių diskusijose per pastaruosius dešimtmečius. Juolab, kad organizacijų lankstumas nuolat auga, o kartu su juo didėja ir darbuotojų nesaugumas. Tačiau iki šiol vis trūksta informacijos, konkrečių tiriamųjų duomenų, kurie riboja galimybes stebėti, o taip pat ir suprasti šiuos pokyčius. Viešai pritariama nuomonei, kad organizacijoms lankstumas šiomis dienomis yra būtinas, siekiant įveikti aplinkos pokyčius, tačiau tikrai nėra vieningos nuomonės, kaip tai veikia darbuotojus, jų saugumą, o gal iš viso tai yra du nesuderinami veiksniai organizacijų darbo aplinkoje. Bet kokių atveju turi būti siekiamas suderinamumas tarp šių veiksnių darbo aplinkoje, nes tik saugiai besijaučiantys darbuotojai gali užtikrinti organizacijos efektyvumą bei tolesnius to padarinius. Todėl tolesni tyrinėjimai šioje srityje gali padėti organizacijoms suprasti ir pasinaudoti tyrimų rezultatais, siekiant, kad lankstumas išties teigiamai veiktų ne tik pačią organizaciją, bet ir darbuotojus.

2. Organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo teoriniai sprendimai

2.1. Organizacijos lankstumo samprata

Organizacijos lankstumo sąvoka nėra nauja mokslinėje literatūroje. Apie lankstumą pradėta kalbėti beveik prieš 60 metų, kai buvo pradėtos kurti atviros organizacijų valdymo sistemos (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath, 2007). Pradžioje mokslo tyrėjų dėmesys kryo į gamybines organizacijas, siekiant pilnaverčio gamybinių įrenginių panaudojimo, t.y. pirminis lankstumo tikslas buvo nustatyti gamybinių įrenginių galimybes gaminti ką nors kitą, nei yra numatyta. Dar po dešimtmečio Steersas (1975) pirminėse savo studijose jau identifiko lankstumo svarbą organizacijai, bei siūlė lankstumą naudoti kaip kriterijų vertinant organizacijos efektyvumą.

Pirmasis lankstios organizacijos modelį moksliniuose šaltiniuose publikavo Atkinsonas (1984; 1988). Šis lankstumo modelis išskyrė du organizacinės struktūros lygius – tai „organizacijos šerdis“ (aukštos kompetencijos darbuotojai, aktyviai dalyvaujantys sprendimų priėmime) ir „šalutinė darbo jėga“ (turintys mažai ar visai neturintys autonomijos savo darbo pozicijoje). Jau tada vyko nemaža diskusija, kaip apibrėžti „lankstumo“ sąvoką, o naujasis lankstumo modelis pakeitė ankstesnių biurokratinių ir Tayloro teorijų organizacijų suvaržymus. Tuo metu pasiūlytos lankstumo dimensijos ir šiandien yra priimanamos kaip tinkamos, jos dažnai naudojamos tyrėjų šiuolaikiniuose moksliniuose darbuose.

Suarezas, Cusumanas ir Finė (1995) įrodinėjo ne tik lankstumo svarbą organizacijoms, bet ir poreikį suprasti ir strategiškai jį valdyti. Kiti autoriai (Gerwin, 1993; Gupta & Goyal, 1989) teigė, kad lankstumas organizacijoms naudingas ne tik prisitaikant prie nenuspėjamų aplinkos pokyčių, bet ir sukuriant tam tikrą organizacijos neapibrėžtumą tarp konkurentų. Beje, Farsonas (1996) pastebi, kad didelius pokyčius organizacijoje yra lengviau įgyvendinti nei mažus, nes darbuotojai gerbia drąsius žingsnius ir yra labiau linkę prisitaikyti prie pokyčių, jei šie pakankamai dideli. Taigi, lankstumas suteikia darbuotojams galimybę didžiuotis organizacija bei būti atsakingais už jos augimą, dedant daugiau pastangų įgyvendinant tikslus.

Šiuolaikinės organizacijos nuolat turi būti pasiruošusios reaguoti bei atsakyti į aplinkos pokyčius. Todėl Donaldo (2001), Zhango, Vonderembsės ir Limo (2005) nuomone, lankstumas labai stipriai priklauso nuo organizacijos aplinkos: neaktyvioje aplinkoje organizacijai reikia mažiau lankstumo, aktyvioje ir konkurencingoje aplinkoje - daugiau. Vėlesniuose šaltiniuose tai patvirtina ir Verdu'as ir Gomezas (2009) teigdami, jog lankstumas ne tik palengvina sėkmingą organizacijos prisitaikymą prie aplinkos, bet ir sustiprina pačių organizacijų, esančių itin konkurencinėje aplinkoje, poreikį bei norą keistis.

Richteris, Sadekas ir Stevenas (2010) pastebi, kad nuolat besikeičiantys klientų poreikiai ir viltys, o taip pat konkurencija ir atsinaujinančios technologijos – tai veiksniai, sąlygojantys organizacijų aplinkos neapibrėžtumą. Tik būdamos lanksčios organizacijos gali atsakyti į klientų poreikius, taip užtikrindamos ne tik organizacijos išlikimą, bet ir jos augimą. Tai patvirtina Altuzaraa ir Serranas, (2010), konstatuodami, kad organizacijos lankstumas tai jos gebėjimai persikirstyti išteklius bei darbo jėgą pagal išorinės aplinkos pokyčius.

Organizacijos lankstumo koncepcija yra daugialypė, tai pavirtina moksliniuose šaltiniuose pateikiamos įvairių sričių organizacijos lankstumo analizės, tokios kaip konkuravimo strategijų, gamybos metodų, organizacijos struktūrų ar žmogiškųjų išteklių valdymo lankstumo analizės (Atkinson, 1984; Michie & Sheehan, 2001; Swan & Fox, 2009).

Organizacijos žmogiškuosius išteklius yra sunkiausia nukopijuoti, tačiau juos galima priderinti prie besikeičiančių sąlygų, jų dėka galima sukurti efektyvesnę darbą bei tam tikrą konkurencinį pranašumą. Tai patvirtina ir Uptonas (1995) teigdamas, kad organizacijos lankstumas labiau priklauso nuo žmogiškųjų išteklių, nei nuo technologinių aktyvų.

Tyrėjai konstatuoja, kad žmogiškųjų išteklių lankstumas tiesiogiai veikia organizacijos pelningumą, darbo produktyvumą, motyvaciją, intelektualinio turto plėtrą, kas suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą (Becker, 1996; Becker & Huselid, 1998). Panašiai vėlesnėse studijose teigia Bhattacharya's, Gibsonas & Dotis (2005), jog žmogiškųjų išteklių lankstumas tiesiogiai įtakoja organizacijos konkurencinį pranašumą, nes didina ne tik darbo efektyvumą, bet išlaidų kontrolę.

Mokslinėje literatūroje galima rasti nemažai organizacijos lankstumo apibrėžimų bendruoju požiūriu. Pavyzdžiui:

- ✓ Evanso nuomone (1991) - tai gebėjimas daryti kažką kitą, nei buvo suplanuota;
- ✓ Volberda (1998) lankstumą įvardija kaip tam tikrus vadybinius gebėjimus, kurie leidžia organizacijai pateikti skirtingus ir greitus atsakus į aplinkos iššūkius.
- ✓ Grewalas ir Tansuhajas (2001) lankstumą laiko esmine organizacijos charakteristika, leidžiančia reaguoti į aplinkos pokyčius ir krizes,
- ✓ o taip pat inicijuoti pokyčius, didinti našumą, skatinti inovacijas (Verdu ir Gomez, 2009).
- ✓ Herzogas-Steinas ir Zapfas (2014) organizacijos lankstumą apibrėžia kaip jos galimybes reaguoti į ekonominės aplinkos neapibrėžtumus, nepatiriant pernelyg didelių išlaidų, laiko bei efektyvumo.
- ✓ organizacijos reakcija į aplinką remiasi lankstumo koncepcija (Antonijus ir Chosè-Marija, 2009)
- ✓ tai vienas iš organizacijos sėkmės receptų (Tanas ir Zengas, 2009)

Siekiant mokslinių autorių lankstumo sąvokos apibendrinimo, galima identifikuoti šiuos lankstumo apibūdinimus:

- ✓ kaip įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą,
- ✓ kurti galimybes kontroliuoti ir įtakoti organizacijos aplinką;
- ✓ valdyti chaosą, nepalankias situacijas.

Organizacijos lankstumo apibrėžimai žmogiškųjų išteklių požiūriu taip pat pasižymi nevienalytiškumu:

- ✓ tai galimybė pakeisti darbuotojams priskirtus darbus, užduotis, darbuotojų darbo valandas, o taip pat darbuotojų skaičių (Atkinson, 1987);
- ✓ Rocas-Puigas, Beltranas-Martinas, Bou'as-Llusaras ir Escrigas-Tenas (2008) teigia, kad darbuotojų gebėjimai prisitaikyti yra darbo lankstumas;
- ✓ Leschkei (2005) darbuotojų lankstumas yra tam tikras rodiklis organizacijos gebėjimų reaguoti ir prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų;
- ✓ platesnį apibrėžimą pateikia Gerwinas (1993), teigdamas, kad darbo lankstumas yra žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos gebėjimas laiku prisitaikyti prie pokyčių ir naujų reikalavimų tiek organizacijos viduje, tiek išorėje;
- ✓ siekiant susidoroti su aplinkos iššūkiais, organizacijos gebėjimus keisti ne tik personalo kiekybę, bet ir kokybę, Burchellas ir kt. (2002) apibrėžia kaip darbo lankstumą;
- ✓ Volldebrai (1998) darbo lankstumas turi dvigubą reikšmę: pirmiausia reikalingi kompetencija, įgūdžiai, atitinkama elgsena, o taip pat organizacijos gebėjimas pritaikyti žmogiškuosius išteklius prie atitinkamo laikotarpio aplinkos reikalavimų.
- ✓ lankstumas sukuria būtinus įgūdžius pajavairinti darbo kultūrą (Anand & Ward, 2004)

Moksliniuose šaltiniuose tyrėjai svarbų vaidmenį lankstumo fenomene skiria žmogiškųjų išteklių elgsenos lankstumui (Volldebra, 1998; Teeces, 2007). Elgsenos lankstumą jie apibrėžia kaip individo gebėjimą: skirtingai elgtis skirtingomis sąlygomis, atlikti įvairius darbus, užduotis.

Darbuotojas, kuris vienaip ar kitaip elgiasi pasikartojančiose darbo situacijose, tokią pačią elgseną pasirenka kitomis aplinkybėmis, tai jo elgseną Voldebra (1998) ir Teecas (2007) įvardija kaip nelanksčią.

Organizacijoms susidoroti su šiuolaikinėmis ekonominėmis, socialinėmis ir technologinėmis sąlygomis, būtina lanksčiai organizuoti savo darbo aplinką. Todėl šiuolaikinės organizacijos yra linkusios užmegzti ilgalaikius tvirtus darbo santykius su pagrindiniais darbuotojais, o su darbuotojais neturinčiais specifinių įgūdžių bei kuriuos lengvai gali pakeisti išorinėje darbo rinkoje esantys darbuotojai – lanksčias darbo sutartis.

Daugumos tyrėjų nuomone, žmogiškųjų išteklių lankstumas yra geriausias ir esminis metodas tai pasiekti. Šis lankstumo tipas apima asmens įgūdžius ir elgseną, t.y. drąsą, intelektą, kitokį mąstymą, gebėjimą apdoroti kompleksinę informaciją.

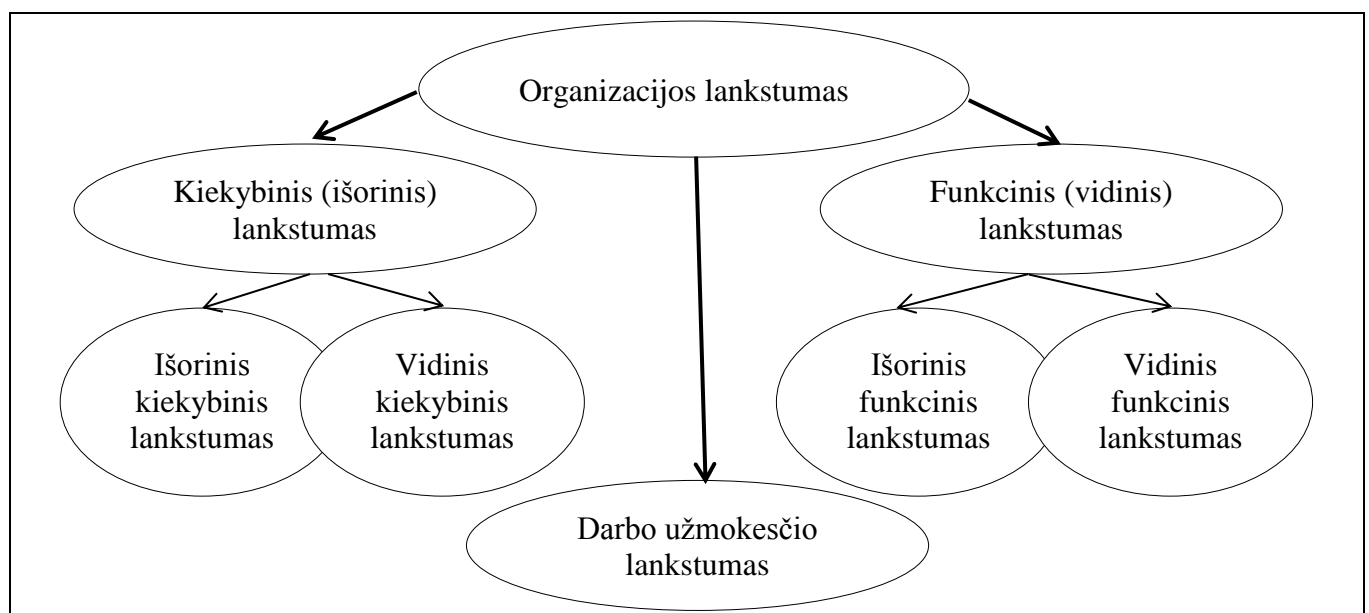
Žmogiškųjų išteklių lankstumas organizacijai nėra lengvai pasiekiamas, būtinas ypatingas dėmesys organizacijos valymo procesams. Bendruoju požiūriu organizacijos lankstumas apima šias valdymo sritis: uždavinių įvykdymas, karjeros galimybės, mokymasis, darbo laikas ir darbuotojų skaičius. Šiandieninėje darbo aplinkoje tiek darbuotojai, tiek darbdaviai domisi naudojamais lankstumo modeliais dėl įvairių priežasčių: darbuotojai dėl jų darbo ir asmeninio gyvenimo suderinamumo, darbdaviai – dėl verslo ir finansinių priežasčių. Todėl galima teigti, kad lankstumas yra pozityvi ir prisitaikanti savybė, leidžianti organizacijoms ne tik išlikti, bet ir augti.

Lankstumas tapo ypač svarbiu veiksniu šiuolaikinėse valdymo teorijose ir politikoje, kuriose lanksti organizacija siejama su mažesne darbuotojų kontrole, daugiau komandinio darbo, individualaus kiekvieno darbuotojo įgalinimo ir atsakomybės už savo atliktą darbą, uždutis.

Literatūros apžvalga leidžia konstatuoti, jog įvairūs tyrėjai organizacijos lankstumą, susijusį su žmogiškaisiais ištekliais, skirtingai vadina: darbo lankstumas, žmogiškųjų išteklių lankstumas, žmogiškųjų išteklių valdymo lankstumas arba strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo lankstumas. Toliau šiame darbe organizacijos lankstumo žmogiškųjų išteklių požiūriu bus naudojamas terminas darbo lankstumas.

2.2. Organizacijos lankstumo tipai

Mokslinėje literatūroje darbo požiūriu išskiriami skirtingi lankstumo tipai, kurių grafinis išskyrimas pateikiamas 1 pav.



1 pav. Organizacijos lankstumo tipai

Atkinsono (1984) ir Kallebergo (2001) nuomone, darbo lankstumas apima skirtingas žmogiškųjų resursų valdymo sritis bei politikas, todėl išskiria dvi organizacijos lankstumo kategorijos (žr. 1 pav.):

- ✓ *kiekybinis (dar vadinamas išoriniu)* - tai kiekybinis darbo jėgos reguliavimas, daugiausiai dėmesio skiriamas įdarbinimo ir atleidimo mechanizmams, priklausomai nuo darbo rinkos;
- ✓ *funkcinis (dar vadinamas vidiniu)* - atliekant reguliavimus organizacijos viduje arba orientuojamasi į efektyvų žmogiškųjų resursų panaudojimą.

Kiekybinio (išorinio) lankstumo kategorijai priskiriama organizacijos darbo laiko ir darbuotojų skaičiaus valdymo sritys, o funkciniam (vidiniam) - užduočių įvykdymo, karjeros galimybių, mokymosi sritys.

Kiekybinis lankstumas - tai galimybė keisti darbuotojų skaičių ir (arba) darbo valandas, t.y. įgalina organizacijas įdarbinti, keisti personalą bei pertvarkyti darbo aplinką, priklausomai nuo besikeičiančios produktų ar paslaugų paklausos (Atkinson, 1984). Kitaip sakant, kiekybinis lankstumas susijęs su nestandartiniais darbo santykiais organizacijoje - įdarbinant žmones iš išorės su fiksuotų terminų ar laikinomis darbo sutartimis, arba koreguojant darbo valandas pagrindinės darbo jėgos („organizacijos branduolio“). Stohr'o ir Michael'o (2008) nuomone, kiekybinis lankstumas – tai organizacijos gebėjimas prisitaikyti, koreguojant su darbuotojais susijusias sąnaudas, tačiau tuo pačiu metu ši strategija gali būti visiškai priešinga, kai kalbama apie itin kvalifikuotų darbuotojų įdarbinimą bei jų išlaikymą.

Goudswaardas (2003) pastebi, kad kiekybinio lankstumo sau leisti negali mažos ir vidutinės įmonės. Swanas ir Fox'as (2009) konstatuoja, kad kiekybinis / išorinis lankstumas įgalina organizacijas sumažinti darbo kaštus. Goodwinas (2002) kiekybinį lankstumą apibrėžia kaip galimybę organizacijoms ir darbdaviams pagal poreikį reguliuoti darbuotojų skaičių, o Altuzarras ir Serranas (2010) įveda dar ir kitą lankstumo pavadinimą – statistinis lankstumas, kurį konkrečiai sieja su darbo sutartimis.

Kiti autoriai Trosas, Withagenas, ILO (2004) ir Wachsenas ir Blindas (2011) kiekybinį lankstumą išskiria į *vidinį ir išorinį kiekybinį lankstumą*.

Išorinis kiekybinis lankstumas apibrėžiamas kaip organizacijos galimybė reguliuoti darbuotojų skaičių vykdomojoje veikloje, naudojant skirtingas darbuotojų įdarbinimo formas, nepriklausomai ar tai didinamas, ar mažinamas darbuotojų skaičius. Jonssonas (2007) išorinį kiekybinį lankstumą apibrėžia labai panašiai, teigdamas, kad tai organizacijos darbo jėgos panaudojimo derinimas per darbuotojų priėmimus ar atleidimus, laikinus įdarbinimus, fiksuotų terminų darbo sutartis.

Beje, išorinis kiekybinis lankstumas siejamas ne tik su žmogiškųjų išteklių skaičiaus didinimu, mažinimu, bet ir su tam tikrų žinių, reikalingų organizacijos vystymuisi, atėjimu. Pavyzdžiui, netgi trumpam laikotarpiui samdant darbuotojus su specifinėmis žiniomis, organizacijoje pasikeičia žinių spektras (Standig, 1999), nes jie turi skirtingus gebėjimus, lyginant su nuolatiniais darbuotojais.

Kaip konstatuoja Standigas (1999), laikiniems darbuotojams gali trūkti specifinių organizacijos žinių, tačiau jie atneša naujus įgūdžius į organizaciją, kurių nėra tarp nuolatinių darbuotojų. Tai tam tikras įgūdžių apsikeitimas tarp darbuotojų.

Vidinis kiekybinis lankstumas apima galimybę pagal veiklos poreikį reguliuoti, keisti darbo laiką. Herzogas-Steinas ir Zapfas (2014) plačiau apibūdina šį lankstumo tipą. Jie teigia, kad tai vidinis darbo jėgos kiekio reguliavimas savo veiklos procesuose, nesinaudojant išorine darbo rinka. Stohro ir Michaelo (2008) nuomone, šis lankstumo tipas leidžia organizacijoms greitai išpildyti atsiradusią žmogiškųjų išteklių paklausą arba - tai greičiausias būdas užtikrinti, kad darbo jėgos darbo valandos sutaptų su padidėjusiu darbo krūviu. Taip koordinuojant darbų apimtį, patiriamos mažesnės išlaidos nei samdant, o paskui atleidžiant naujus darbuotojus. Tačiau vidinis kiekybinis organizacijų lankstumas yra apribojamas darbo įstatymų ir reglamentų.

Vidinis kiekybinis lankstumas pasiekiamas, kai organizacija naudoja įvairius darbo laiko grafikus. Tai galimybė darbuotojui pasirinkti:

- ✓ darbo laiko pradžią ir pabaigą;
- ✓ suspaustą darbo savaitę, pavyzdžiui dirbti tik keturias darbo dienas prailgintomis valandomis, vietoj penkių darbo dienų;
- ✓ nuotolinį darbą, kai darbuotojas dirba iš namų, naudodamas informacines ir komunikacines technologijas;
- ✓ dirbti ne visą darbo dieną.

1 lentelėje pateikiami darbo lankstumo kategorijas apibrėžiantys veiksniai, kuriuos akcentuoja skirtingų laikotarpių autoriai.

1 lentelė. Darbo lankstumo tipų sampratos (Šaltinis: Lastra, Martin-Alcazar, Sanchez-Gardey, 2014,4)

Darbo lankstumo kategorijos		
Šaltinis	Funkcinis (vidinis) lankstumas	Kiekybinis (išorinis) lankstumas
Atkinson (1984)	Darbuotojų universalumas, atliekant darbo funkcijas. Prisisitaikymas prie priskiriamų užduočių.	Darbo apimtį reguliavimas: - per lanksčias darbo valandas arba nepilno etato darbuotojus (vidinis kiekybinis lankstumas) - per laikinai įdarbintus darbuotojus ar jų grupes (išorinis kiekybinis lankstumas)
Volberda (1998)	Galimybė plėsti darbuotojų įgūdžius.	Gebėjimas pritaikyti darbuotojų skaičių priklausomai nuo paklausos pokyčių
Huang ir Cullen (2001)	Darbuotojų gebėjimai susidoroti su neįprastais įvykiais aplinkybėmis, kurie reikalauja iniciatyvumo ir kūrybiškumo	Organizacijos pajėgumų didinimas, koreguojant darbuotojų skaičių, esant neįprastoms aplinkybėms
Kalleberg (2000)	Darbuotojų įgūdžių tobulinimas jų įgalinimui atlikti įvairesnius darbus bei dalyvauti sprendimų priėmimo.	Išlaidų mažinimas limituojant darbuotojų įdarbinimą
Roca-Puig ir kt. (2008)	Organizacijos pastangos, įtraukti ir plėsti darbuotojų įgūdžius ir galimybes taip, kad jie galėtų dirbti kituose organizacijos padaliniuose.	Esant paklausos pokyčiams, gebėjimas keisti samdomų darbuotojų skaičių, kad greičiau ir efektyviau prisitaikyti prie darbo krūvių.

Vertinant 1 lentelės informaciją, galima teigti, kad kiekybinio (išorinio) lankstumo išskirti veiksniai praktiškai mažai keičiasi pateiktame metų laikotarpyje. Funkcinis lankstumas ankstesniame laikotarpyje buvo tapatinamas su darbuotojų universalumu, vėliau atsiranda tokie reikalavimai darbuotojui, kaip iniciatyvumas, kūrybiškumas. Iš darbuotojų yra tikimasi tokios elgsenos ir mąstymo, lyg jis būtų verslininkas savo darbo vietoje.

Funkcinis lankstumas mokslinėje literatūroje pristatomas taip pat nevienareikšmiai. Pagal Atkinsoną (1984), funkcinis lankstumas apibrėžiamas, kaip darbuotojų gebėjimai imtis ir atlikti įvairius darbus ir užduotis, arba, reikalui esant, pereiti nuo vieno darbo, užduoties, prie kitų, taip realizuojant savo įgūdžius.

Arvaničio (2005) nuomone, funkcinis lankstumas įgalina organizaciją atsisakyti tradicinių hierarchinių valdymo struktūrų, kuriose darbuotojai turi griežtus apibrėžtus vaidmenis. Ši organizacijos lankstumo forma skatina komandinį darbą, taip pat darbuotojų įsitraukimą ir dalyvavimą priimančias sprendimus.

Moksliniuose šaltiniuose išskiriamos organizacijos sritys, susijusios su funkciniu lankstumu:

- ✓ geresnis darbo organizavimas;
- ✓ didesnė valdymo laisvė, atsisakoma tam tikrų ribų nustatymo;
- ✓ technologijų tobulinimas ir investicijos, gerinančios paskirstytų darbų atlikimo kokybę;
- ✓ darbuotojų mokymai, suteikiantys galimybę atlikti įvairius darbus, užduotis.

Kallebergas (2001) funkcinį lankstumą sieja su darbuotojų įgūdžiais, gebėjimais, atitinkamos elgsenos išplėtimu, viso šito pasekmė – galimybė atlikti įvairesnes užduotis ir darbus, taip padedant organizacijai susidoroti su naujais konkurencinės aplinkos reikalavimais. Hornungas ir kt. (2008) funkcinį lankstumą apibrėžia kaip organizacijos galimybę valdyti reakcijas į žinomus ir kasdieninius pokyčius, tokius kaip pokyčiai gamybos pajėgumuose, įrengimų pasikeitimuose. Trosas, Wilthagnas ir ILO (2004) funkcinį lankstumą sieja su organizacijos darbo procesų reguliavimu pagal organizacijos poreikius, nustatant atitinkamas užduotis ar perkeltiant darbuotojus į kitas darbo pozicijas.

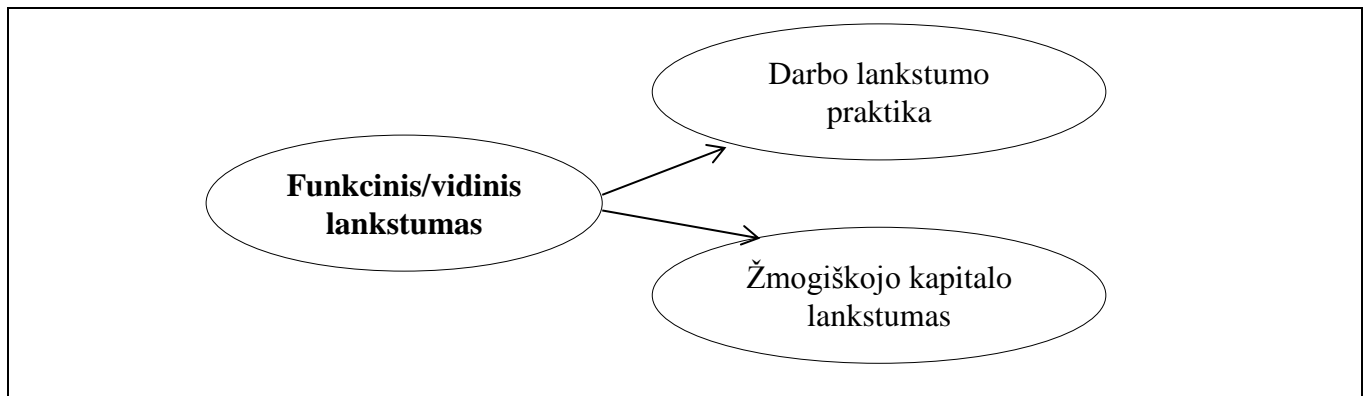
Taigi visi tyrėjai, kalbėdami apie funkcinį lankstumą, koncentruojasi į vidinius organizacijos veiksnius ir sprendžia, kaip turi būti perskirstomas žmogiškasis kapitalas, susidūrus su aplinkos neapibrėžtumu.

Goodwinas (2002), kaip Wachsenas ir Blindas (2011) vėlesniuose šaltiniuose vienodai interpretuoja šį lankstumo tipą. Jų nuomone, tai darbuotojų gebėjimai dirbti ne tik savo pozicijose, bet ir kitose. Funkcinį lankstumą kaip dinamišką lankstumą įvardija Altuzaras ir Serranas (2010). Jie teigia, kad prie funkcinio lankstumo labiau prisitaiko aukštesnį įgūdžių lygį turintys darbuotojai.

Eichorstas, Feilas ir Marx'as (2010) išskyrė funkcinį lankstumą į vidinį bei išorinį, bei nurodė skirtumus tarp šių dviejų tipų:

- ✓ *išorinis funkcinis lankstumas* apima darbuotojų išsilavinimą, kvalifikaciją, mokymus ir kompetenciją, kurių dėka jie geba prisitaikyti prie struktūrinių pokyčių;
- ✓ *vidinis funkcinis lankstumas* įgalina organizaciją atsakyti į paklausos pokyčius lanksčiai organizuojant darbo procesus, kuriuose sėkmingai dalyvauja ne vienoje pozicijoje gebantys dirbti darbuotojai.

Lastras, Martinas-Alcazaras ir Sanchez'as-Gardey'us (2014) organizacijų funkcinį lankstumą vertina dviem aspektais (2 pav.).



2 pav. Funkcinio lankstumo kategorijos

Organizacijos gali imtis įvairių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, siekdamas gerinti organizacijos vidinį lankstumą. Darbo lankstumo praktika (2 pav.) apibrėžiama kaip veikla, kuri skirta valdyti organizacijos žmogiškąjį kapitalą. Būtent per šią veiklą kontroliuojamas darbuotojų elgesys, plečiami įgūdžiai, kurie didina organizacijos galimybes. Tačiau žmogiškųjų išteklių valdymas turi derėti su organizacijos strategija.

Goodwinas (2002) teigia, kad organizacijoms, siekiančioms įgyti konkurencinį pranašumą, privalomos šios kryptys žmogiškųjų išteklių požiūriu:

- ✓ darbuotojų su įgūdžiais paieška ir įdarbinimas;
- ✓ personalo motyvacijos stiprinimas ir darbuotojų įgalinimas;
- ✓ veiklos vertinimo sistemų sukūrimas, kad padidinti darbo jėgos produktyvumą;

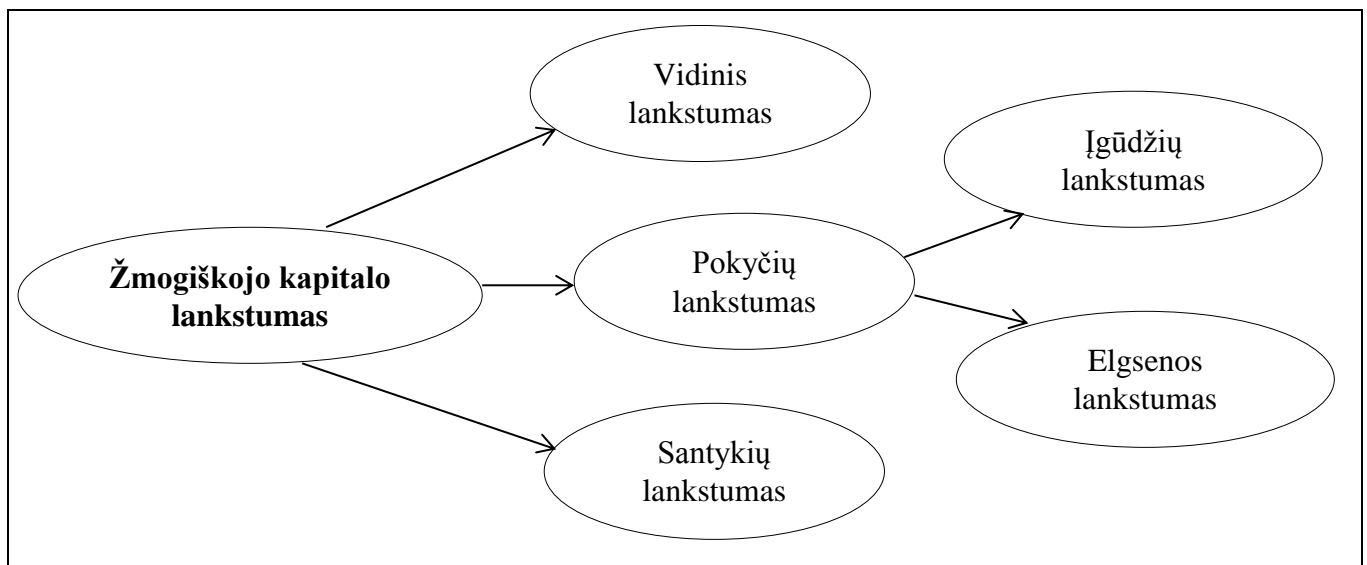
o taip pat:

- ✓ skatinti darbuotojų tikslų derinimą su organizacijos tikslais, projektuojant naujus ir lanksčius darbo metodus;
- ✓ bendradarbiavimas.

Rocaa-Puigas ir kt. (2008) konstatuoja, jog žmogiškasis kapitalas yra pagrindinis elementas, kuriant lanksčias struktūras ir strategijas organizacijoje, o organizacijos gebėjimas sukurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų įgūdžių išskirtinumo laipsnio (Gerwin, 1993). Būtent organizacijos lankstumas suteikia organizacijai galimybę pritaikyti žmogiškąjį kapitalą prie aplinkybių ir situacijų.

Šiuolaikinėmis globalizacijos sąlygomis žmogiškieji ištekliai netgi pakeitė tradiciniais laikytus konkurencinio pranašumo išteklius, t.y. technologijas, patentus. Žmogiškieji ištekliai nebėra vien tik darbo sąnaudas suteikiantys, tačiau jie yra vertinami kaip pridėtinę vertę kuriantys ištekliai. Taigi, organizacijoms reikalingi darbuotojai, gebantys atlikti įvairias užduotis, o taip pat reaguojantys į bet kokius rinkos pokyčius.

Todėl, siekdami gilesnės žmogiškųjų resursų analizės, Rocas-Puigas ir kt. (2008) išskyrė žmogiškojo kapitalo lankstumo tris kryptis: vidinis (angl. *intrinsic*), pokyčių (angl. *modification*) ir santykių (angl. *relation*) (3 pav.).



3 pav. Žmogiškojo kapitalo lankstumo sub-dimensijos

Vidinis lankstumas įgalina organizacija panaudoti darbuotojus įvairioms užduotims ir darbams. Tai reiškia, kad darbuotojai turi universalių įgūdžių, galimybių, gali atlikti skirtingas funkcijas, o organizacijai tai yra ramstis įvairiose situacijose. Darbuotojai geba panaudoti individualias savi-organizavimo, savi-motyvacijos ir savi-valdymo strategijas atliekant kasdieninius darbus organizacijoje. Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje gausu studijų tokiomis temomis kaip darbuotojų nepriklausomumas ir (arba) savarankiškumas, individualus iniciatyvumas ar savi-lyderystė. Tai atspindi padidėjusią savi-organizavimo ir savi-kontrolės reikšmę darbo santykiuose.

Vietoj to, kad darbuotojai dirbtų „pagal raidę“, iš jų yra tikimasi savarankiško, į darbo rezultatus orientuoto požiūrio, atliekant pavestas užduotis, darbus, siekiant organizacijos tikslų. Allvinas, Aronssonas, Hagstromas (2011) žmogiškojo kapitalo lankstumą įvardijo kaip lankstumą per įgalinimą.

Muffels'as ir Luijckx'as (2005) identifikavo sritis, kurios padeda organizacijoms puoselėti darbuotojų įgūdžių lankstumą: darbo rotacija, daugiavilniškos komandos ir projektai, paremti darbo sistemomis.

Išskirta antroji sub-dimensija - *pokyčių lankstumas* (žr. 3 pav.) leidžia organizacijoms išplėsti, keisti ir (arba) pertvarkyti žmogiškąjį kapitalą organizacijoje per šias sritis - *darbuotojų įgūdžius ir elgseną* (Verdu ir Gomez-Gras, 2009), atkreipiant dėmesį į šias veiklas:

- ✓ darbuotojų atranka, priėmimas;
- ✓ vystymasis per mokymo programas;
- ✓ veiklos vertinimo ir skatinimo/apdovanojimo sistemos;
- ✓ karjeros plėtra;
- ✓ darbo rotacija ir įgalinimas;
- ✓ bendradarbiavimas.

Lankstumo reikalavimai mokymosi ir karjeros plėtros požiūriu siejami su darbuotojų atsakomybe savo profesinei biografijai (Muffels, Luijkx, 2005). Šie lankstumo aspektai netgi prilyginami savi-komercializacijai, nes darbuotojai šiuolaikinėje darbo rinkoje turi veikti kaip savo profesinių gebėjimų gamintojai ir pardavėjai.

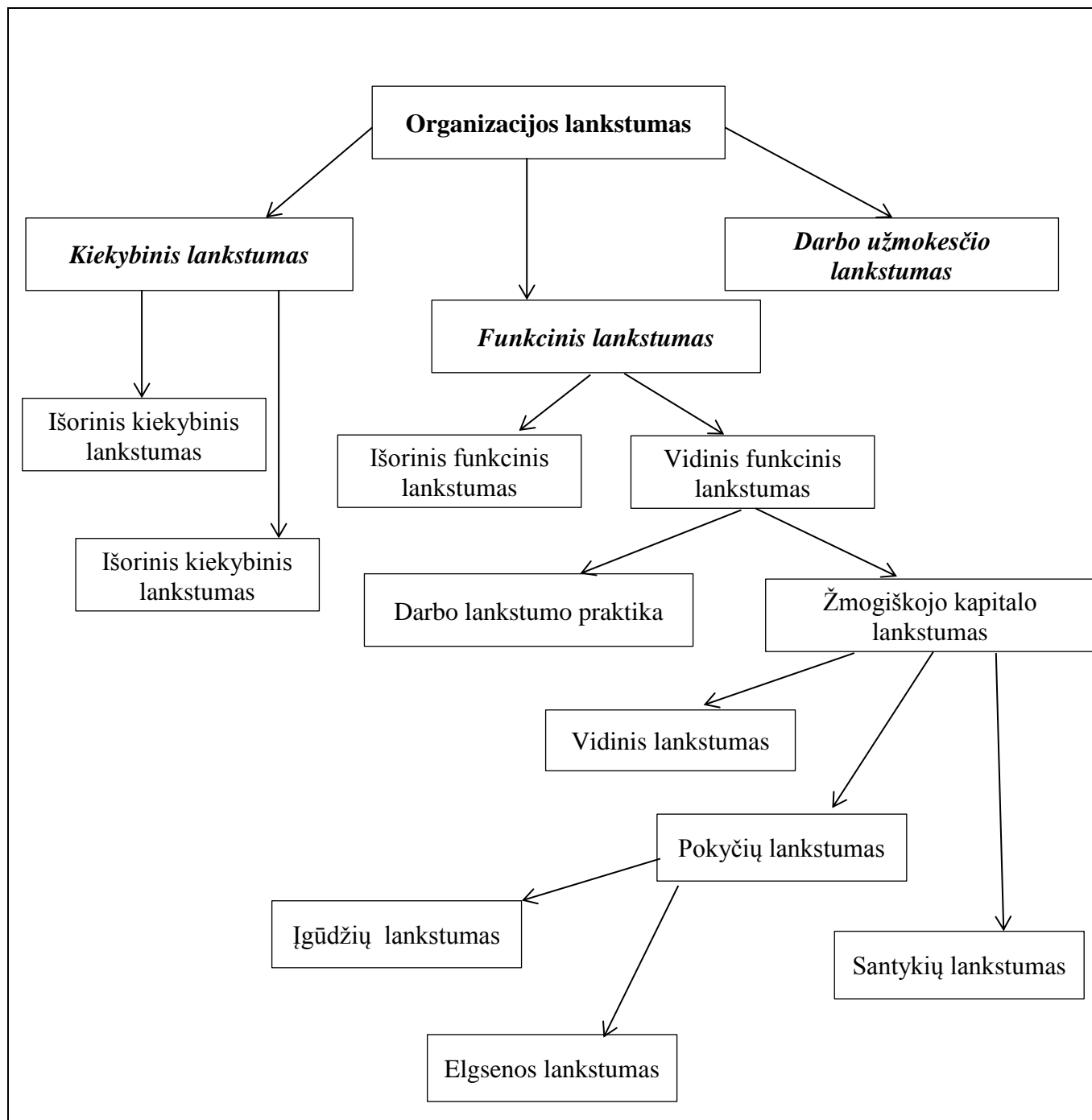
Organizacijų pastangos siekiant lankstumo, o taip pat sumažėjusi žmogiškųjų išteklių kontrolė darbo aplinkoje pakeitė ir karjeros pobūdį, kurio modelis tapo labiau savarankiškai pasiektas ir individualizuotas.

Santykių lankstumas (žr. 3 pav.) tų pačių tyrėjų apibrėžiamas kaip tai tam tikra skirtingų darbuotojų galimybių kombinacija. Suprantama, ne visi darbuotojai vienodai gali prisidėti prie įgyvendinamų tikslų, todėl reikalinga atrinkti atitinkamus darbuotojus, turinčius gebėjimus paveikti kitus darbuotojus, taip sukuriant didelio našumo tinklą (Burchell et al., 2002).

Moksliniuose šaltiniuose dauguma tyrėjų teigia, jog funkcinis ir kiekybinis lankstumas yra nesuderinami, kad organizacijos juos galėtų naudoti kartu, tačiau Kallebergas (2001), Vanas deras Meeras ir Ringdalas (2009) turi priešingą nuomonę, ir paaiškina, kaip tuo pat metu organizacijoms būti ir funkciškai, ir kiekybiškai lanksčioms. Pastarieji komentuoja, kad kiekybinis lankstumas naudojamas tik siekiant sumažinti darbo išlaidas, o pagrindinis šio lankstumo reguliatorius yra darbo kodeksas, apibrėžiantis darbdavių ir darbuotojų santykius. Tuo tarpu funkcinis lankstumas yra orientuotas į organizacijos efektyvumo didinimą. Taigi šios dvi organizacijų siekiamybės, darbo išlaidų mažinimas ir darbo efektyvumas, glaudžiai susijusios.

Vertinant organizacijos lankstumą ekonominiu aspektu, literatūroje yra išskiriamas darbo užmokesčio lankstumas (žr. 1 pav.), kai išskiriama kintamoji darbo užmokesčio dalis, kuri priklauso nuo darbo našumo bei bendro veiklos efektyvumo (Tros, Wilthagen, 2004; ILO, 2004; Wachsen, Blind, 2011). Eichhorstas ir kt. (2010) konstatuoja, kad pasirinktas organizacijos lankstumo tipas koreguoja faktinį darbo užmokestį priklausomai nuo makroekonominių sąlygų.

Apibendrinant organizacijos lankstumo poskyrį, galima pateikti bendrą organizacijos lankstumo tipų, dimensijų ir sub-dimensijų modelį (4 pav.).



4 pav. Organizacijos lankstumo tipų, dimensijų ir sub-dimensijų modelis

Vis didėjantis organizacijų lankstumo poreikis įtakojo tyrimų plėtrą ir darbuotojų saugumo požiūriu. Todėl tikslinga apžvelgti, kokios pateikiamos moksliniuose šaltiniuose darbuotojų saugumo koncepsijos, kokie išskiriami darbuotojų saugumo tipai.

2.3. Darbuotojų saugumo teorinis pagrindimas

Dėl augančios globalizacijos ir didėjančios konkurencijos, organizacijos privalo atsisukti į savo strateginius išteklius – darbuotojus (žmogiškuosius resursus), dėl jų gebėjimo kurti, naudoti ir dalintis savo žiniomis. Didėjantis aplinkos neapibrėžtumus lemia organizacijų sumažinimus, susijungimus, įsigijimus ir kitus struktūrinius jų pokyčius, kas didina darbuotojų ne tik nesaugumo jausmą dėl savo darbo vietos, bet ir kelia nežinomybę dėl ateities.

Teec'as (2007) teigia, kad aplinkos iššūkiai kelia vis platesnius reikalavimus organizacijų lankstumui, kuris keičia ne tik darbo aplinką ir įdarbinimo sąlygas, bet apskritai darbo gyvenimo kokybę.

Moksliniuose šaltiniuose, kaip ir „organizacijos lankstumo“, taip ir „darbuotojų saugumo“ sąvokai nėra vienareikšmio apibrėžimo. Tai patvirtina Hartley'o, Jacobsono, Klandermanso, Vano Vuureno (1991) diskusijos šia tema. Jie darbuotojų saugumą apibrėžia kaip: motyvuojantį veiksnį, tam tikrą atlygį, požiūrį, poreikį, taip pat sieja su tam tikromis darbuotojų viltimis, bei įvardija kaip neatsiejamą organizacijos veiklos sudėtinę dalį.

Greenhalgh'as ir Rosenblattas (1984) pirminėse studijose šia tema, darbuotojų nesaugumą apibrėžė kaip įsivaizduojamą bejėgiškumą išlaikyti norimos darbo situacijos tęstinumą. Kiti tyrėjai (Hartley, Jacobson, Klandermans & Van Vuuren, 1991) darbo nesaugumą sieja su esamu neatitikimu tarp esamos saugumo lygio ir pageidaujamo.

Svarbu pabrėžti, kad darbo saugumas gali būti susijęs su subjektyviai darbuotojų suvokiama tikimybe dėl priverstinio darbo praradimo. Ši situacija apibūdinama, kai darbuotojai jaučiasi nesaugūs, nors objektyvių priežasčių tam nėra. Tačiau galimas ir atvirkštinis variantas - kai realios nesaugios sąlygos taip pat nesuvokiamos objektyviai. Tada galima teigti, jog darbuotojai nėra patyrę tikrojo darbo nesaugumo jausmo

Darbuotojų saugumo sąvoka siejama su darbo saugumu, darbo stabilumu ir užimtumo saugumu. Galima teigti, kad terminai „darbas“ ir „užimtumas“ yra sinonimai, tačiau „stabilumas“ ir „saugumas“ turi skirtingas reikšmes. Diskusijose „stabilumas“ yra laikomas kaip darbo saugumo dalis, nors „stabilumas“ apima tokius aspektus kaip darbo sutarties trukmė, darbo kaita, darbų klasifikacija.

Schmidas (2006) išskiria keturias darbuotojų grupes, labiausiai besirūpinančius dėl savo darbo ateities:

- ✓ darbuotojai, įdarbinti su nuolatinėmis darbo sutartimis, tačiau jaučiantys darbo praradimo grėsmes, kurios gali būti: nepriklausančios nuo darbuotojo ir tiesiogiai priklausančios nuo darbuotojo veiklos;
- ✓ nauji darbuotojai, dirbantys išbandomuoju laikotarpiu;
- ✓ laisvai samdomi darbuotojai, bei darbuotojai, dirbantys pagal laikinas darbo sutartis;

- ✓ darbuotojai, priklausantys nestandartinei darbo rinkai: tautinių mažumų, vyresnio amžiaus darbuotojai, neįgalieji, sezoniniai darbuotojai.

Tas pats tyrėjas identifikuoja du saugumo lygius – tikėtinas bei suvokiamas darbo saugumas / nesaugumas. Schmidas (2006) taip pat teigia, kad: atotrūkis tarp siūlomo darbo saugumo ir realaus darbo saugumo yra mažesnis tarp lanksčių darbuotojų; lanksčius darbuotojus mažiau įtakoja darbo nesaugumas nei nuolatinis darbuotojus.

Darbo saugumas gali būti analizuojamas įvairiais lygiais (Muffels, 2008):

- ✓ darbo praradimo tikimybė; tikimybė, kad dabartinis darbas bus nutrauktas ateityje;
- ✓ prarastų pajamų tikimybė; tikimybė, kad dabartinis darbas neduos to paties dydžio atlyginimo, nei buvo praeityje;
- ✓ pasitenkinimo praradimo tikimybė; tikimybė, kad dabartinis darbas neteiks tokio paties pasitenkinimo darbu kaip anksčiau;
- ✓ sėkmingo darbo paieškos tikimybė; tikimybė, kad galima gauti kitą darbą, jei dabartinis darbas yra nutraukiamas;
- ✓ sėkmingo darbo paieškos ir pajamų / pasitenkinimo darbu tikimybė; tikimybė, kad galima gauti kitą darbą su tokiomis pačiomis pajamomis, sąlygomis bei pajusti pasitenkinimą darbu, jei dabartinis darbas yra nutraukiamas.

Šie saugumo lygiai rodo, kad darbuotojų nesaugumas turi būti atskirtas nuo faktinio darbo praradimo (Volldebra, 1998). Darbo netekimas yra tiesioginis reiškinys, o darbo nesaugumas kartu su ateities neapibrėžtumu yra kasdieninė darbuotojo patirtis.

Darbuotojai, kurie ketina pereiti į kitas organizacijas, kurie pasitiki savo galimybėmis įsidarbinti arba dėl kitų priežasčių nesijaudina dėl darbo praradimo, nereaguoja į su darbo nesaugumu susijusius grėsmes, atleidimus. Todėl galima teigti, kad darbuotojų nesaugumas susijęs su priverstiniu jų darbo praradimu, patiriamu stresu, įtampa. Suvokiama nedarbo grėsmė iššaukia darbuotojo nusivylimą dėl būsimų nepatenkinamų savo poreikių, dėl galimų ekonominių ir socialinių nuostolių.

Darbuotojas gali jaustis saugus darbe, kai yra įsitikinęs dėl darbo sutarties tęstinumo, nuspėjamų pajamų ir yra garantuotas dėl pasitenkinimo darbu. Dažnai šie skirtingi darbo saugumo aspektai yra vienas nuo kiti priklausomi, bet tikrai ne visada. Pavyzdžiui, darbo vietos reorganizavimas ir technologiniai pokyčiai užtikrina darbo sutarties ir pajamų tvarumą, tačiau sumažina darbuotojų įgūdžius ir savarankiškumą. Dėl sumažėjusio savarankiškumo lygio, darbuotojas gali jaustis svetimas ir nesaugus organizacijoje, todėl gali mažėti pasitenkinimas darbu.

Taigi, galima konstatuoti, kad neužtikrintumas dėl darbo yra susijęs su didėjančiu netikrumu ir nerimu dėl dabartinio darbo tęstinumo ir su juo susijusiu atlygiu.

Tačiau tyrėjai pateikia ir galimų teigiamų pasekmių dėl darbuotojų suvokiamo priverstinio darbo praradimo, kai darbuotojas tokioje situacijoje pradeda naudoti galimo nedarbo įveikimo strategijas, tam tikras savo pastangos prisitaikyti prie naujos situacijos.

Cheng'o, Chen'o ir Chiang'o (2005) nuomone, nesaugumas – tai tam tikras darbo stresas, su galimomis nepalankiomis pasekmėmis darbuotojui. Kai darbuotojas jaučiasi blogai organizacijoje, jį gali apimti nekontroliuojamas bejėgiškumo jausmas. Kaip teigia Jonssonas (2007), nepaisant lankstumo, stabilumas darbuotojams reiškia darbo saugumą. Radikalūs darbo sąlygų pokyčiai – iš buvusių saugių į nepastovias ir nesaugias, arba tiesiog nesaugias – neigiamai įtakoja netik darbuotojų sveikatą, bet ir formuoja požiūrį, keičia elgseną organizacijos atžvilgiu, kas ilguoju laikotarpiu atsiliepia organizacijos gyvybingumui. Žemas saugumo lygis (nesaugumas) neigiamai įtakoja ne tik darbuotojų psichologinę būseną, bet ir darbo santykius.

Herzogas-Steinas ir Zapf'as (2014) išskiria dvi darbuotojų nesaugumo dimensijas subjektyviu požiūriu:

- ✓ kognityvinis - tai darbuotojo vertinimo tikimybė, kad artimiausiu metu praras darbą (informacinis vertinimas);
- ✓ emocinis - tai darbuotojo nerimas, baimė prarasti darbą (emocinė reakcija).

Tačiau darbo nesaugumas taip pat gali būti susijęs su sąlygomis, nesusijusiomis su darbu. Pokyčiai darbo kinkoje ir darbo santykių sistema gali sukelti darbo nesaugumo jausmą. Pavyzdžiui, kai didėja nedarbo lygis, dažnėja atsitiktinis įdarbinimas, kas blogina kolektyvinio darbo sąlygas. Tuomet darbo nesaugumas pasireiškia, net ir tiems darbuotojams, kurie jautėsi saugūs.

Vėlesnių tyrėjų atliktos studijos pakreipia darbuotojų saugumo sampratą kita linkme. Tyrėjų (Sverke, De Witte, Naswall & Hellgren, 2010) nuomone, šiuolaikiniai pokyčiai mažina darbuotojų kontrolę, kai pereinama nuo išorinės darbuotojų kontrolės prie padidintos darbuotojų savi-kontrolės ir savi-organizavimo.

Tačiau kito srauto tyrėjai, ypatingai sociologijos ir psichologijos, formuluoja prieštarinę ar netgi neigiamą požiūrį į atsirandančias naujas netiesiogines darbuotojų nekontroliavimo formas, kurios nuo kietos išorinės darbuotojų kontrolės pereina į netiesiogines, švelnesnes, darbuotojų „prijaukinimo“ formas (Widmer, Semmer, Kalin, 2012).

Darbo intensyvinimas, neaiškios ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, lėtėjantis tobulėjimas, taip pat darbo nesaugumas yra minimi kaip veiksniai, mažinantys organizacijos lankstumą (Laszlo, Pikhart, 2010). Teigiamomis organizacijos lankstumo pasekmėmis yra pabrėžiamos tokios darbuotojų charakteristikos:

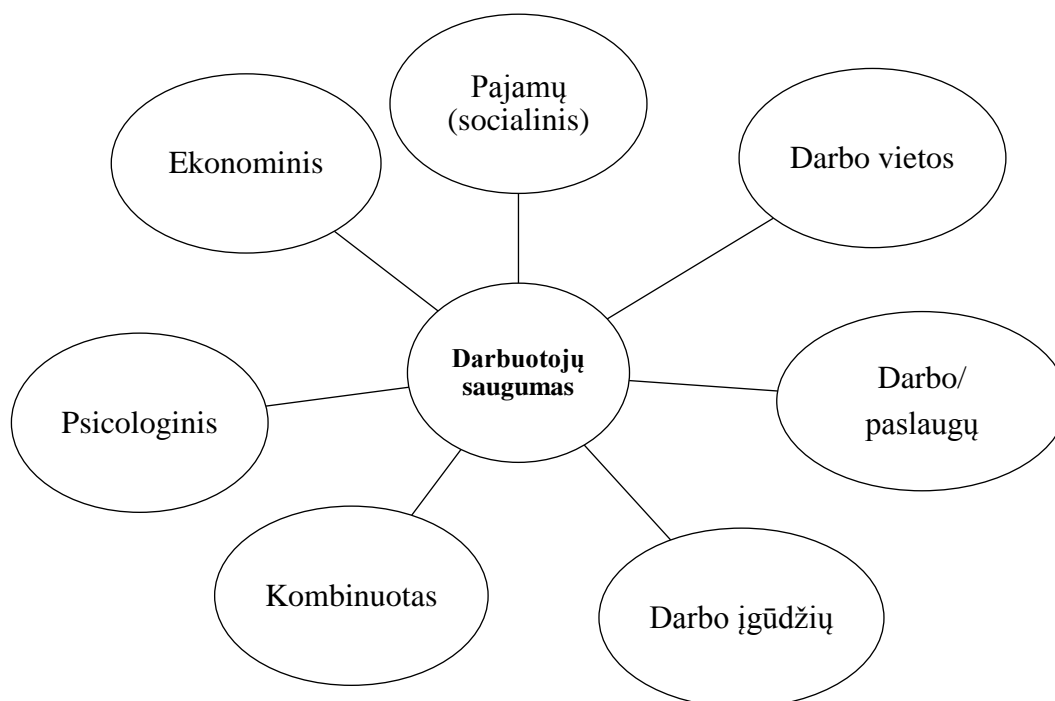
- ✓ padidėjęs ryžtingumas,
- ✓ mažesni apribojimai karjerai,
- ✓ balansas tarp darbo ir privataus gyvenimo,

- ✓ daugiau mokymosi perspektyvų,
- ✓ daugiau individualaus augimo ir savirealizacijos.

Darbas yra veiksnys, padedantis patenkinti darbuotojo ekonominius bei socialinius poreikius. Darbuotojams tai yra pajamų šaltinis, tam tikra socialinė integracija, taip pat įtakoja individo laiko struktūrą, prisideda prie asmeninio tobulėjimo. Remiantis šiuo požiūriu, moksliniai tyrėjai išskiria skirtingus darbuotojų saugumo tipus, kurie aptariami kitame poskyryje.

2.4. Darbuotojų saugumo tipai

Moksliniuose šaltiniuose išskiriami darbuotojų saugumo tipai, kurių grafinis pavaizdavimas pateikiamas 5 pav.



5 pav. Darbuotojų saugumo tipai

ILO (2004) apibrėžia *ekonominį* saugumą (žr. 5 pav.), kuris glaudžiai susijęs su socialiniu saugumu. Tai galimybė darbuotojams naudotis sveikatos apsauga, siekti išsilavinimo, apsirūpinti būstu, reikalinga informacija bei kitomis darbo saugumo priemonėmis.

Nesadurai'us (2005) ekonominį saugumą išskiria į mikro ir makro lygius. *Mikro ekonominis* saugumas remiasi darbuotojo darbu ir pajamomis, o *makro ekonominis* - nukreiptas užtikrinti rinkos vientisumą, skatinti augimą, socialinę gerovę, kas įgalina kiekvieno asmens gerovę.

Kaip teigia Standingas (1999), darbuotojų *pajamų* saugumas reiškia esamas ir laukiamas pajamas, kurias gauna už atliktą darbą, socialines ar kitas įplaukas. Pajamų saugumas turi svarbų poveikį darbuotojų asmeninio gyvenimo kokybei.

Darbuotojų pajamų saugumas apima pajamų lygį (santykinį ir absoliutų) bei tam tikras viltis dėl dabartinio ar ateities darbo užmokesčio (minimalus atlyginimas, darbo užmokesčio indeksavimas, progresyvinis pamokestinimas). Įprastai silpnėjantis pajamų saugumas yra susijęs su ekonominėmis organizacijos aplinkos sąlygomis. Ilo (2004), Wilthagenas ir kt. (2004) taip pat konstatuoja, kad pajamų saugumo forma suteikia galimybę gauti pelnytą atlygį, taip užsitikrinant padorų gyvenimą.

Darbuotojų saugumas taip pat susijęs su darbo sąlygomis darbo vietoje, kas įtakoja gerą savijautą. Kaip teigia Standing (1999), darbo vietos saugumo tipas apibrėžiamas darbo vietos sveikatos ir saugumo taisyklėse, o taip pat streso valdymo patyčių, diskriminacijos, pravaikštų valdyme.

Hellgrenas ir Sverkė (2003) įvardija dar kelis veiksnius neigiamai įtakančius darbuotojų saugumą – tai priekabiavimą (tiek rasinį, tiek seksualinį), bauginimą, patyčias, o ILO (2004) – ilgas darbo valandas ar nakties darbą.

Saugumas, susijęs su darbuotojo išsilavinimu, mokymusi, tobulėjimu, įvardijamas kaip užtikrinantis *įgūdžių* saugumą (Standing, 1999). Taigi, įgūdžių saugumas įgalina darbuotoją pasiekti tokį išsilavinimą, kuris leidžia pakilti pareigose ar didina vėlesnių įsidarbinimų tikimybę, galimybę.

ILO (2004) pritaria ankstesnio laikotarpio tyrėjui ir priduria, kad įgūdžių saugumo tipas leidžia darbuotojui ne tik įgyti išsilavinimą, įgūdžius, žinias, bet ir juos palaikyti, kas yra taip pat labai svarbu.

Standingas (1999) išskiria dar vieną saugumo tipą – *kombinuotą* saugumą (žr. 5 pav.), kuris įgalina darbuotoją derinti apmokamą darbą su kitais savo įsipareigojimais. Beje, Hobsonas (2014) šį saugumo tipą įvardijo „darbo ir asmeninio gyvenimo balansu“.

Trosas (2004) kombinuotą saugumą identifikavo kaip tam tikrus derinimus tarp:

- ✓ profesinio ir asmeninio gyvenimo,
- ✓ darbo-asmeninio balanso ir lankstumo,
- ✓ ankstyvo išėjimo į pensiją ir galimo lankstaus darbo laiko.

Kaip konstatuoja Muffels'as ir Luijckx'as (2005), organizacijos, kurios geba sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje, paprastai darbuotojams gali pasiūlyti daugiau socialinio saugumo, kuris yra vienas iš reikalavimų, siekiant kuo aukštesnio organizacijos lankstumo.

Pagal atliktus konkrečius tyrimus, Greenas ir Leevesas (2013) nustatė, kad dėl lanksčių įdarbinimo formų, darbuotojai susiduria su didesne bedarbyste ir patiria didesnę neužtikrintumą dėl turimos darbo vietos. Nedarbą tyrėjai įvardijo netgi kaip tam tikras sankcijas, dėl kurių negaunamas darbo užmokestis. Žemas darbo užmokestis, darbo aplinkos bei finansinis nesaugumas – tai veiksniai įtakojančys darbuotojų nesaugumą. Organizacija, nekreipdama atitinkamo dėmesio į nesaugumo fenomeną, gali prarasti patyrusius bei efektyvius darbuotojus, kurie pasirinks konkurentų organizacijas. Dėl to patiriamos papildomas išlaidas naujų darbų paieškai bei mokymams.

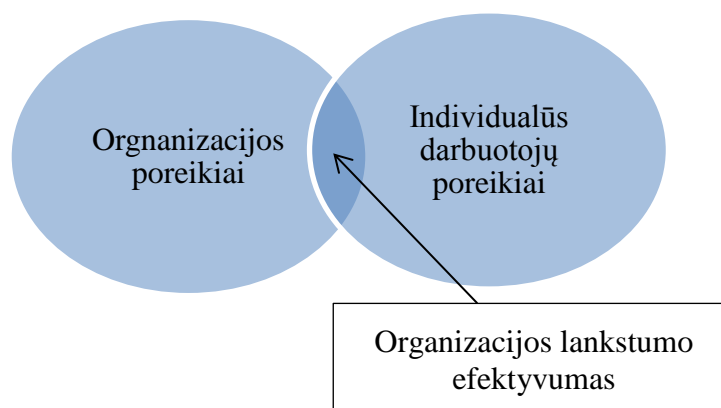
2.5. Organizacijos lankstumo veiksnių įtaka darbuotojų saugumui

Organizacijų poreikis prisitaikyti prie aplinkos poreikių yra aprašytas daugelyje ekonominių ir vadybos studijų (Atkinson 1987; Kalleberg 2001; Cappelli / Neumark 2004). Organizacijos naudoja vidines ir išorines lankstumo formas, kurios yra išskiriamos į kiekybinį ir funkcinį lankstumą, kad laiku sureaguotų ir adekvačiai prisitaikytų prie aplinkos iššūkių.

Tuo tikslu yra kuriamos organizacijų lankstumo strategijos, kurios vienaip ar kitaip veikia darbuotojų saugumą ir įtakoja šiuos pokyčius, susijusius su žmogiškaisiais ištekliais:

- ✓ organizacinių struktūrų plokštėjimas;
- ✓ taikomos laikinos darbo sutartys;
- ✓ kuriamos savireguliacijos komandos;
- ✓ inicijuojamas projektinis darbas;
- ✓ naudojami lankstūs darbo laiko grafikai;
- ✓ inicijuojamas tikslų ir uždavinių valdymas, kuris skatina darbuotojų atsakomybę atliekant kasdienes darbo užduotis.

Šiuolaikinėse organizacijose darbuotojai patiria vis didesnę spaudimą, kylantį iš didėjančios konkurencijos, organizacijų struktūrinių pokyčių, technologijų kaitos ir vis didėjančių reikalavimų organizacijų veiklai. Darbuotojai privalo gebėti atlikti įvairius darbus, užduotis, nuolat tobulinti žinias, įgūdžius, dirbti savarankiškai, atsakyti už savo darbo rezultatus. Kaip organizacijos turi tikslą išlikti ir augti besikeičiančioje aplinkoje, taip ir darbuotojai turi tikslą – su esamais individualiais poreikiais sugebėti prisitaikyti prie besikeičiančios organizacijos, jos poreikių (6 pav.).



6. pav. Organizacijos lankstumui būtinos sąlygos

Atsiradęs organizacijų lankstumo poreikis inicijavo ne tik lankstesnius, netipinius darbo santykius, bet ir pokyčius darbo aplinkoje. Lankstūs darbo santykiai leidžia darbuotojui derinti darbo ir asmeninį gyvenimą, bet tuo pačiu metu, netipiški užimtumo modeliai kelia riziką dėl darbo praradimo ateityje.

Dabartinis globalizacijos srautas suteikia darbuotojams daugiau įgalinimo, suvokimo apie jų atsakomybę organizacijai, o taip pat organizacijos lūkesčius į juos, kas savo ruožtu koreguoja nusistovėjusias darbo aplinkos sąlygas.

Vertinant šiuos faktus, daugelis tyrėjų atkreipia dėmesį į didėjantį darbo nestabilumo ir darbo nesaugumo problemą šiuolaikinėje darbo rinkoje. Darbo saugumą vertinant bendru ekonominiu požiūriu, jis yra svarbus darbo rinkos veikimui bei išlaidų lygiui. Atsižvelgiant į darbo rinką, darbo lankstumas yra vaizduojamas, kaip nesuderinamas su darbo saugumu (Smith, 1997). Remiantis šiuo požiūriu, darbo nesaugumas yra kaip tam tikras kiekybinio ir funkcinio lankstumo pasekmė, t.y. augantis darbo nesaugumas atsiranda dėl kiekybinio ir funkcinio lankstumo augimo, prisiderinimo prie darbo rinkos. Tuomet keičiasi darbų užduotys, darbų apimtys, darbo grafikai, darbo sutarčių pobūdis.

Tačiau darbo sąlygų dinamiškumas, dėl besikeičiančių darbo apimčių, mažėjantis nedarbo lygis, augantis darbo našumas taip pat gali įtakoti darbuotojų nesaugumo jausmą. Taigi darbo nesaugumas atsiranda ne tik dėl nepageidaujamų veiksmų. Besikeičianti organizacijų aplinka įtakoja nestandartines darbo sutartis, kurios susijusios su mažesnėmis, nenuspėjamomis ir nereguliariomis pajamomis, neužtikrintomis darbo sąlygomis. Kadangi yra teigiama, kad standartinis įdarbinimas reiškia saugumą, o ne standartinis įdarbinimas priimamas kaip nesaugus, tai galima teigti, jog augantis nestandartinis įdarbinimas reiškia didėjantį darbo nesaugumą. Šiame kontekste, nesaugumas suprantamas kaip tam tikro reguliavimo ir darbo apsaugos trūkumas ir reikalauja atitinkamų teisinių interpretacijų.

Tačiau ne visos nestandartinio įdarbinimo formos yra laikomos kaip nesaugios. Pavyzdžiui, įdarbinimas nuolatiniam darbui, bet ne visai darbo dienai, gali būti pripažįstamas kaip standartinis bei saugus įdarbinimas.

Organizacijos kiekybinio lankstumo įtaka nepasiriboja tik darbo sąlygų bei nestandartinio įdarbinimo nesaugumu. Darbas šiuolaikinėje darbo rinkoje taip pat reiškia tam tikrą riziką, susijusią su darbuotojų kompetencijomis. Tyrėjų nuomone, mes gyvename visuomenėje, kur žinias ir įgūdžius reikia nuolat atnaujinti. Lanksčiose organizacijose, darbuotojų žinios ir įgūdžiai tampa didžiausiu jų turtu, kai kalbam apie darbo aplinką bei išlikimą joje (Schmid, 2006).

Būtent funkcinis lankstumas yra vienas iš organizacijos lankstumo tipų, galintis padėti darbuotojams valdyti darbo rinkos riziką per šias procedūras: darbo, užduočių rotaciją, mokymus, komandinį darbą. Taigi šis lankstumo tipas potencialiai mažina darbo rinkos riziką, tuo pačiu darbuotojų nesaugumą, o taip pat įgūdžių senėjimą.

Bindlas ir Parkeris (2010) taip pat identifikuoja teigiamas funkcinio lankstumo puses – funkciškai lanksti organizacija yra orientuota į ateitį, į pokyčius, o taip pat skatina darbuotojų savarankiškumą bei iniciatyvumą darbe. Savarankiškumas ir iniciatyvumas padeda įveikti problemas ir pasiekti tiek darbo, tiek asmeninius tikslus.

Šiuolaikinėse organizacijose darbuotojams keliami funkciniai reikalavimai gali veikti darbuotojų saugumą tiek teigiamai, tiek neigiamai (Sajadinasab, 2012). Pirmuoju atveju – kaip pozityvi patirtis įvykdžius reikalavimus, taip pelnoma pagarba sau, antruoju – kaip didėjanti įtampa.

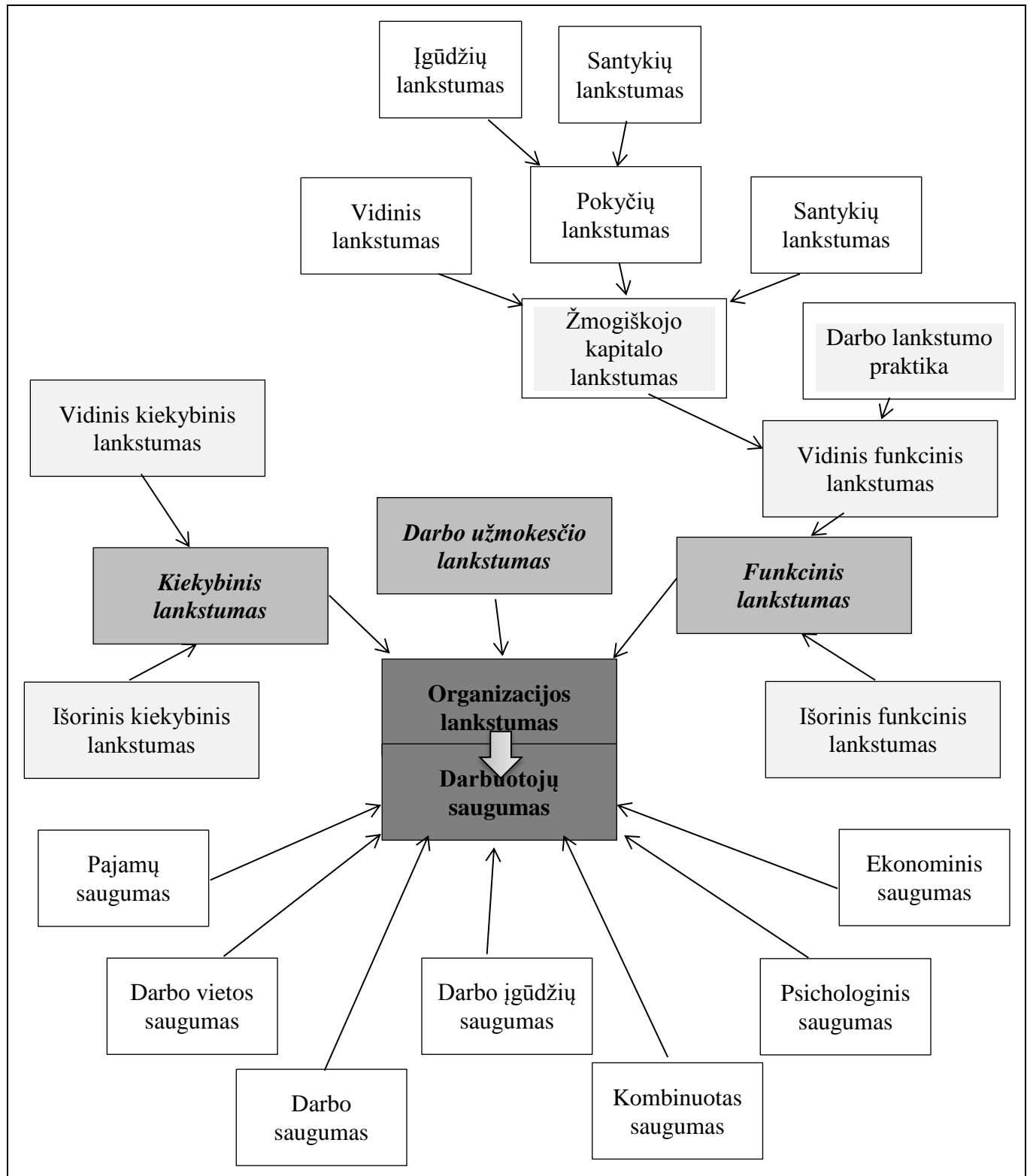
Tačiau Hogè (2009) akcentuoja dvi galimas neigiamas funkcinio lankstumo įtakas darbuotojų saugumui – laiko trūkumą bei darbo ir šeimos konfliktą. Funkcinis lankstumas, pasak Hogès, inicijuoja didesnes darbo apimtis, dėl ko intensyvėja darbas. Darbo intensyvumas reiškia daugiau darbo valandų, kas neigiamai įtakoja kombinuotą darbo saugumą, dėl ko gali atsirasti darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas. Taip pat funkcinis lankstumas plečia darbuotojų mokymus, kas taip pat reikalauja papildomų laiko sąnaudų; įgalina darbuotojus, dėl ko didėja jų atsakomybė dėl savo darbo rezultatų. Todėl „suspaustas laikas“ ir „darbo-šeimos konfliktas“ yra įvardijami kaip stresiniai veiksniai, neigiamai įtakoiantys darbuotojų emocinį saugumą.

Sėkmingą organizacijos lankstumo modelį sudaro du veiksniai - organizacijos lankstumas ir darbuotojų saugumas. Subalansuoti šių dviejų veiksnių santykiai yra esminis organizacijos sėkmės kriterijus, todėl 2 lent. pateikiamos, Muffelio (2008) išskirtos galimos lankstumo tipų įtakos darbuotojų saugumui pagal saugumo tipus.

2 lentelė. Lankstumo ir saugumo tipų klasifikacija, jų ryšiai (Šaltinis: Muffels, 2008)

Lankstumo tipas	Apibūdinimas	Saugumo tipas	Apibūdinimas
L1. Kiekybinis vidinis	<i>Darbo valandų lankstumas</i> (ne visa darbo diena, daugiau nei pilna darbo diena, sudėtinis darbas)	S1. Darbo saugumas	Faktinio darbo saugumas
	<i>Darbo laiko lankstumas</i> (darbo laiko, darbo laiko apskaitos, karjeros pertraukos, leave options, flexible pensions)	S2. Kombinuotas saugumas (darbo - asmeninio gyvenimo balansas)	Galimybė pagal poreikį derinti darbo laiką ir vaikų priežiūrą/mokymąsi
L2. Kiekybinis išorinis	<i>Darbo sutarties lankstumas</i> Neterminuotos, terminuotos, trumpalaikės, sezoninės, dėl antraeilių pareigų, nuotolinio darbo ir kitos	S3. Įdarbinimo/darbo sutarties saugumas	Įdarbinimo ir/arba darbo sutarties saugumas
L3. Funkcinis išorinis	<i>Darbuotojų lankstumas</i> Žinių darbuotojai, laisvai samdomi, Patarėjai/konsultantai		
L4. Funkcinis vidinis	<i>Indėlio į darbą lankstumas</i> Užduočių/darbo rotacija, tobulinimas;	S4. Įsidarbinimo saugumas	Galimybė įgyti ir išlaikyti įgūdžius
		S5. Atstovavimo saugumas	Kolektyvinio balso atstovavimo per profesines/darbdavių sąjungas apsauga
		S6. Darbo vietos saugumas	Sveikatai saugi darbo vieta
L5. Darbo užmokesčio	<i>Darbo užmokesčio/atlygio lankstumas</i> Darbo užmokesčio, vidutinio darbo užmokesčio pokyčiai, įsisietai su veiklos rezultatais, grupinis darbo užmokestis, premijos.	S7. Darbo užmokesčio/pajamų saugumas	„Teisingas“ darbo užmokestis

Remiantis organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo pateikta teorine analize, o taip pat 2 lentelėje pateitais galimais ryšiais tarp analizuojamų veiksnių, 7 pav. pateikiamas apibendrinantis teorinis modelis apie galimą organizacijos lankstumo įtaką darbuotojų saugumui.



7 pav. Organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui teorinis modelis

3. ORGANIZACIJOS LANKSTUMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ SAUGUMUI TYRIMO METODOLOGIJA

Teorinėje dalyje identifikuota, kad šiuolaikinis organizacijos lankstumo fenomenas sulaukia vis daugiau dėmesio ne tik iš mokslinių tyrėjų, bet ir iš vadovų, nes lankstumas jau suprantamas kaip varomoji jėga organizacijoms išgyventi neramioje ir nenuspėjamoje aplinkoje bei tampa naujuoju organizacijų kompetencijos bruožu. Tačiau šiuo požiūriu yra įvardijama viena pagrindinių šiuolaikinių organizacijų problemų – kaip išlaikyti balansą tarp nuolatinio organizacijos prisitaikymo prie aplinkos sąlygų ir organizacijos stabilumo, kas bendrąja prasme dažniausiai suprantama kaip darbuotojų saugumas.

Siekiant patvirtinti arba paneigti tarp organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo identifikuotus teorinius ryšius, buvo atliktas tyrimas, kurio **tikslas** – atskleisti organizacijos lankstumo tipų tarpusavio ryšį ir organizacijos lankstumo įtaką darbuotojų saugumui vadovaujančių darbuotojų ir kitų darbuotojų požiūriu. Remiantis 2.5 poskyryje pateiktu organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui teoriniu modeliu, tyrimo tikslui pasiekti buvo išskelti **uždaviniai**:

1. Identifikuoti išorinio kiekybinio lankstumo įtaką vadovaujančio personalo darbuotojams ir kitiems darbuotojams.
2. Nustatyti vidinio kiekybinio lankstumo įtaką vadovaujančio personalo darbuotojams ir darbuotojams.
3. Atskleisti funkcinio lankstumo įtaką vadovaujantiems darbuotojams ir kitiems darbuotojams.
4. Nustatyti kiekybinio ir funkcinio lankstumo tarpusavio ryšį vadovaujančių darbuotojų ir kitų darbuotojų požiūriu
5. Identifikuoti „X“ organizacijos lankstumo įtaką darbuotojų saugumui.

Pagal tyrimo uždavinius suformuluotos **tyrimo hipotezės**:

H1. Išorinis kiekybinis lankstumas daro didesnę įtaką kitų darbuotojų saugumui nei vadovaujančių darbuotojų saugumui.

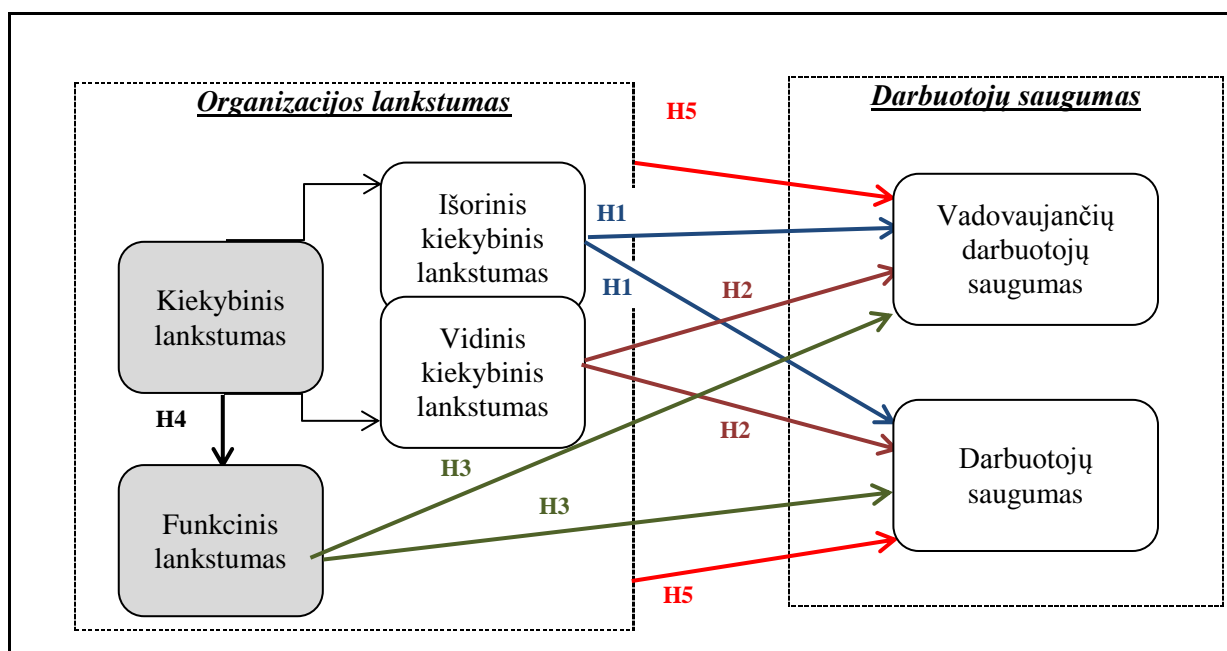
H2. Vidinis kiekybinis lankstumas daro mažesnę įtaką vadovaujančio personalo darbuotojų saugumui nei kitų darbuotojų saugumui.

H3. Funkcinis lankstumas daro didesnę įtaką vadovaujančio personalo darbuotojų saugumui nei kitų darbuotojų saugumui.

H4. Vadovaujančių darbuotojų požiūriu, kiekybinis lankstumas neigiamai veikia funkcinį lankstumą.

H5. Organizacijos lankstumas daro neigiamą įtaką darbuotojų saugumui, o teigiamą įtaką – vadovaujančių darbuotojų saugumui.

Atsižvelgiant į organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui teorinį modelį (2.5 poskyris) ir iškeltas tyrimo hipotezes, 8 pav. pateikiamas empirinio tyrimo modelis. Empirinio tyrimo pagalba bus siekiama patvirtinti ar paneigti konkrečias tyrimo hipotezes.



8 pav. Empirinio tyrimo modelis

Empirinio tyrimo modelio (8 pav.) praktiniam pagrindimui buvo naudojamas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa raštu. Anketos pav. pateikiamas 1 priede. Apklausos pagrindas yra teiginiai, kurie, remiantis išanalizuota teorine medžiaga, suformuluoti atsižvelgiant į iškeltus tyrimo uždavinius. Detali anketos struktūra pateikiama 3 lent.

3 lentelė. Anketos struktūra

Anketos blokas	Vertinama dimensija	Dimensijos kodas	Teiginių skaičius	Dimensijos teiginių intervalas
Kiekybinis lankstumas	Kiekybinis išorinis	K	4	K1 – K 4
	Vidinis kiekybinis	K	1	K5
Funkcinis lankstumas	Žmogiškųjų išteklių valdymo	F	4	F1 - F4
	Žmogiškųjų išteklių vidinis	F	3	F5 - F7
	Ilgūdžių	F	4	F8 - F11
	Elgsenos	F	3	F12 - F14
	Santykių	F	2	F15 - F16
	Darbo užmokesčio	F	2	F17 - F18
Darbuotojų saugumas	Ekonominis	S	3	S1 – S3
	Pajamų (socialinis)	S	1	S4
	Užimtumo	S	1	S5
	Darbo vietos saugumo	S	1	S6
	Darbo įgūdžių	S	1	S7
	Kombinuotas	S	1	S8
Iš viso teiginių			31	
Demografinis	Lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, darbo pozicija	-	-	-

Visi anketoje pateikti teiginiai (3 lent.) buvo vertinami 5 balų skalėje, kai 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 5 balai – visiškai sutinka. Atliekant anketos rezultatų analizę, iš kiekvieno teiginio vertinimo balų buvo išvedamas svartinis balų vidurkis, kad būtų galima vertinimų balų vidurkius lyginti tarpusavyje ir identifikuoti organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo tarpusavio ryšį.

Siekiant apskaičiuoti reikalingą empirinio tyrimo imtį, naudota statistinė informacija. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2016 m. pradžioje iš viso užimtų gyventojų pagal ekonomines veiklos rūšis Tauragės apskrityje buvo 43 tūkst. Tyrimo imties dydžiui nustatyti naudota imties apskaičiavimo formulė (Kardelis, 2007): $n=1/(\Delta^2+1/N)$, kur n – reikiamų respondentų skaičius, Δ – paklaida (10 proc.). Gautas tyrimo imties dydis $n = 1/(0.1^2 + 1/43000) = 99.77 \approx 100$. Taigi, taikant 10 proc. paklaidą, reikia apklausti apie 100 darbuotojų.

Empirinio tyrimo organizavimas. Empirinis tyrimas buvo vykdomas 2016 m. lapkričio 7 – 20 dienomis. Anketos buvo platinamos konkrečioje gamybinėje organizacijoje „X“ Tauragės mieste, kurioje dirba 115 darbuotojų. 12 darbuotojų priklauso vadovaujančiam personalui, 103 – eiliniai darbuotojai. Anketas pildė 11 vadovaujančio personalo darbuotojų (vienas atostogavo) ir 100 likusių darbuotojų (3 darbuotojai nurodomu laikotarpiu turėjo nedarbingumą). Vadovaujantiems darbuotojams buvo pateikta elektroninė anketos versija, o kitiems darbuotojams – popierinės anketos. Tinkamai užpildytomis anketomis pripažintos 11 vadoovaujančių darbuotojų ir 95 kitų darbuotojų (5 anketos užpildytos kitų darbuotojų buvo pripažintos kaip sugadintos).

Empirinio tyrimo imties apibūdinimas. Apklausoje dalyvavo 35 proc. vyrų ir 65 proc. moterų. Pagal amžių apklausta 22 proc. respondentų, kurių amžius nuo 18 iki 30 m., 25 proc. – nuo 31 iki 40 m., daugiausiai repondentų (40 proc.) dalyvavo apklausoje, kurių amžius nuo 41 iki 50 m., 10 proc. apklaustųjų amžius nuo 51 iki 60 m. ir tik 3 proc. – 61 m. ir daugiau. Pagal išsilavinimą daugiausiai respondentų buvo su aukštesnioju išsilavinimu (40 proc.), mažiausiai (5 proc.) – su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu, 35 proc. apklaustųjų turi vidurinį išsilavinimą, 20 proc. – su aukštuoju neuniversitetiniu išsilavinimu. Pagal darbo stažą respondentai pasiskirstė taip: daugiausiai (40 proc.) – darbo stažas organizacijoje nuo 4 iki 10 metų, iki 1 metų darbo stažas – 20 proc., nuo 1 iki 3 metų – 25 proc ir nuo 11 iki 20 metų – 15 proc. Kaip jau minėta, apklausoje dalyvavo 10 proc. vadovaujančių darbuotojų ir 90 proc. eilinių organizacijos darbuotojų.

Empirinio tyrimo duomenų apdorojimas. Gautų anketų duomenys buvo apdorojami MS Excel kompiuterine programa. Pirmiausiai, pagal kiekvieną teiginį buvo išvestas visų atsakiusiųjų svartinio vidurkio balas. Išvedus bendrus teiginių vertinimo vidurkius, galima juos lyginti įvairiais aspektais. Organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo teiginių vertinimo vidurkių pasiskirstymas pateikiamas pagal dvi darbuotojų grupes - vadovaujančius darbuotojus ir kitus darbuotojus.

Naudojant MS Excel programą, apskaičiuoti tyrimo instrumento metodologinės kokybės rodikliai, taip pat identifikuoti organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo tarpusavio ryšiai, atlikta organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui regresinė analizė.

Apklausiai atlikti pateiktos anketos metodologinė kokybė buvo įvertinta pagal Kronbacho alfos (ang. Cronbach's Alpha) koeficientą. Šio koeficiento reikšmė iki 0,6 rodo žemą skalės patikimumą; nuo 0,6 iki 0,7 – pakankamą; nuo 0,7 iki 1,0 – aukštą patikimumą. Organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui tyrimo anketos patikimumo koeficientas lygus 0,72, t.y. aukštas patikimumas.

Organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo tarpusavio ryšiams identifikuoti naudota koreliacinė analizė. Ši analizė leidžia nustatyti, ar yra ryšys tarp pasirinktų požymių, kokia jų kryptis, koks ryšio stiprumas. Ryšio tarp kintamųjų stiprumą ir kryptį parodo koreliacijos analizės metu išvestas koreliacijos koeficientas (r).

Identifikuoti organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo koreliacijos koeficientai buvo vertinami pagal 4 lentelėje pateiktą koreliacijos koeficientų vertinimo skalę.

4 lentelė. Koreliacijos koeficiento vertinimo skalė (pagal Bartosevičienė, 2006)

Teigiama koreliacijos koeficiento reikšmė	0,1 – 0,3	0,31 – 0,5	0,51 – 0,7	0,71 – 0,9	0,91 – 0,99
Koreliacijos koeficiento reikšmės charakteristika	Silpna (teig./neig.)	Vidutinė (teig./neig.)	Pastebima (teig./neig.)	Stipri (teig./neig.)	Labai stipri (teig./neig.)
Neigiama koreliacijos koeficiento reikšmė	nuo -0,1 iki -0,3	nuo -0,31 iki -0,5	nuo -0,51 iki -0,7	nuo -0,71 iki -0,9	nuo -0,91 iki -0,99

Koreliacijos koeficientų reikmės (žr. 4 lentelę) svyruoja nuo -1 iki 1. Jei koeficientas daugiau nei 0, tai ryšys tarp kintamųjų teigiamas, jei koeficientas mažiau nei 0, ryšys - neigiamas. Tačiau, kaip teigia Janilionis (2011), koreliacinės analizės metu nustatytas ryšys negali būti interpretuojamas kaip priežastingumas.

Atliktos regresinės analizės tikslas - įvertinti nepriklausomo kintamojo „organizacijos lankstumo“ įtaką priklausomam kintamajam „darbuotojų saugumui“. Regresinei analizei tarp kintamųjų atlikti buvo naudojamas tiek tiesinės, tiek daugialypės regresijos modeliai. Regresijos modelių tinkamumą nusako determinacijos koeficientas *R square* (R^2).

Statsitinės analizės buvo atliekamos, kad identifikuoti įorganizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo tarpusavio ryšį, nustatyti vieno kintamojo įtakos stiprumą kitam kintamajam, o tai leido patvirtinti arba paneigti iškeltas tyrimo hipotezes.

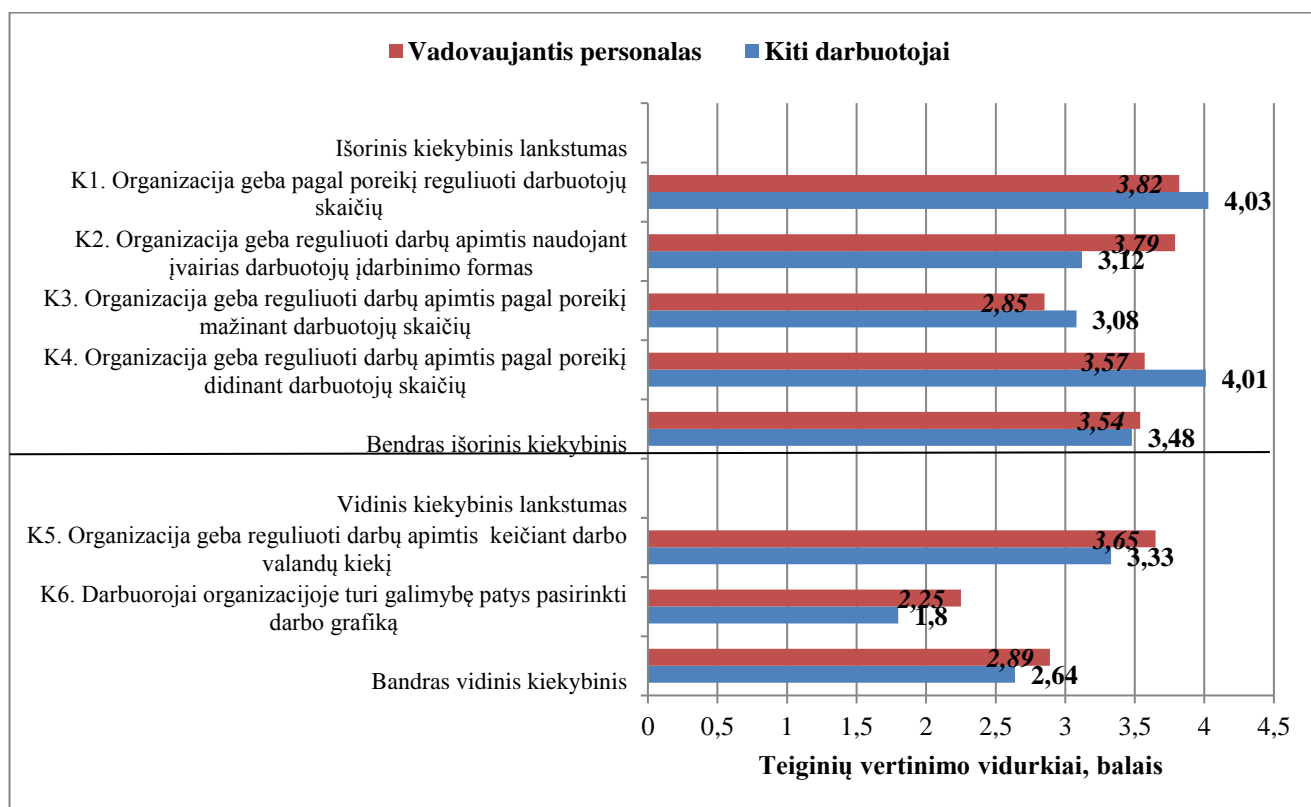
4. ORGANIZACIJOS LANKSTUMO ĮTAKOS DARBUOTOJŲ SAUGUMUI TYRIMO REZULTATAI

4.1. „X“ organizacijos lankstumo tipų ir jų dimensijų tyrimo rezultatai

Kaip jau minėta ankstesniame skyriuje, anketoje vertinimui pateikti teiginiai buvo suskirstyti pagal atskirus lankstumo tipus – kiekybinį bei funkcinį, o taip pat funkcinio lankstumo dimensijas. Vertinant lankstumo veiksnius, tyrimo metu siekta įvardinti ne tik organizacijoje pasirinktą lankstumo tipą, bet ir esamą organizacijos lankstumo lygį.

Atskiri organizacijos lankstumo teiginiai buvo vertinami 5 balų skalėje, kai 1 balas reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 5 balai – visiškai sutinka su teiginiu. Iš gautų kiekvieno teiginio balų buvo išvestas bendras balas, kuris buvo paskaičiuotas pagal aritmetinio svertinio vidurkio formulę $\bar{x} = \sum xf / \sum f$ (čia x_1, x_2, \dots – požymio reikšmės, f_1, f_2, \dots reikšmių dažnis). Svertinis aritmetinio vidurkio skaičiavimo būdas taikomas, kai tam tikri duomenys yra sugrupuoti, tačiau šių duomenų svarba nevienoda. Bendri lankstumo tipų balai buvo apskaičiuoti pagal aritmetinį vidurkį.

7 pav. pateikiamas kiekybinio organizacijos lankstumo veiksnių vertinimo bendri balai, o taip pat išvestas bendras kiekybinio lankstumo vertinimas pagal vadovaujantį personalą bei kitus darbuotojus.

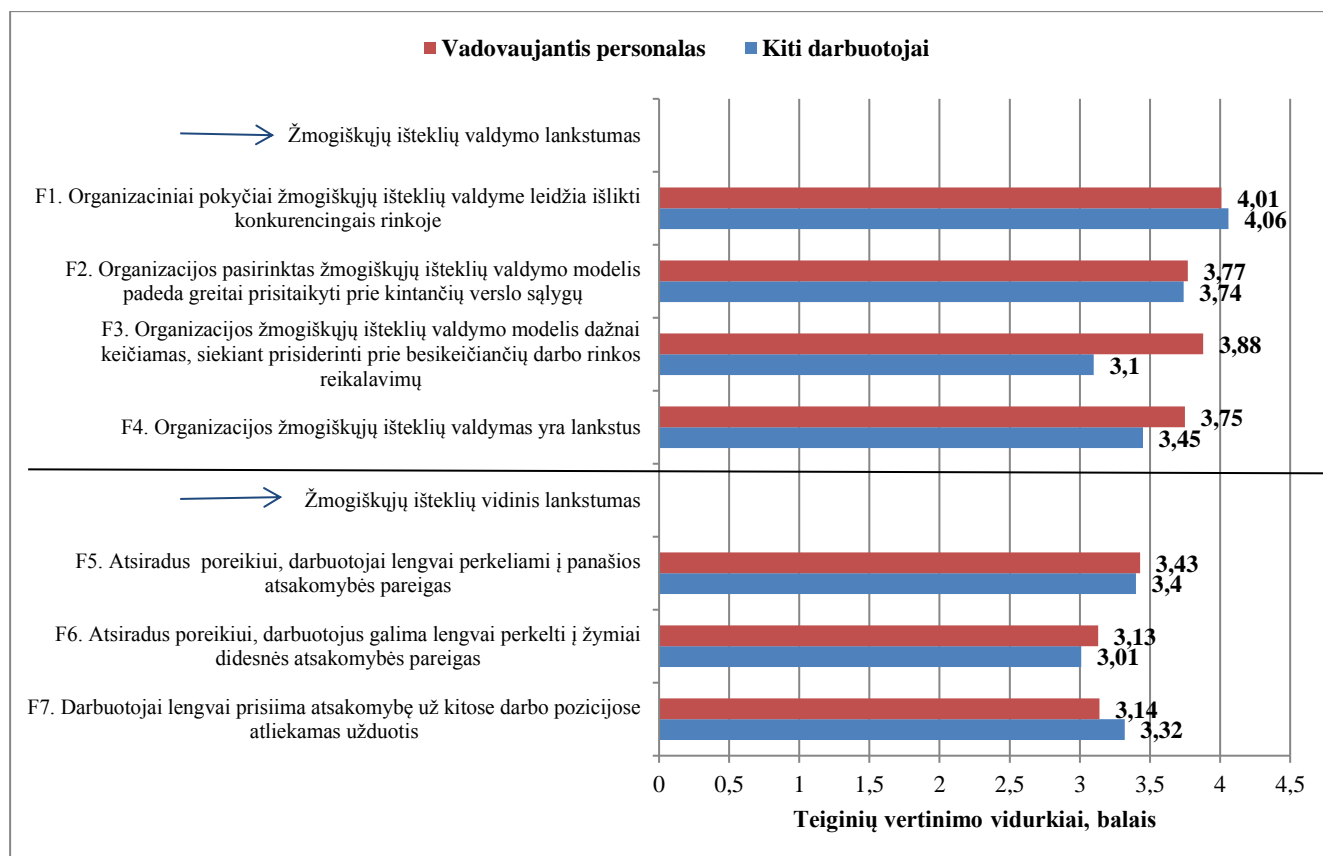


9 pav. Vadovaujančių darbuotojų ir kitų darbuotojų kiekybinio organizacijos lankstumo vertinimas

Atsižvelgiant į kiekybinio lankstumo veiksnių vertinimo rezultatus (9 pav.), galima teigti, kad tik keli išorinio kiekybinio lankstumo elementai įvertinti gerai (kai laikomasi nuostatos, kad 4 balai ir daugiau - geras vertinimas). Darbuotojų nuomone, „X“ organizacija geba pagal poreikį reguliuoti darbuotojų skaičių (4,03), t.y. padidėjus darbo apimtims, įdarbinant daugiau darbuotojų (4,01). Žemiausi balai tiek darbuotojų, tiek vadovaujančio personalo skirti organizacijos gebėjimui reguliuoti darbų apimtį mažinant darbuotojų skaičių (atitinkamai 3,08; 2,85).

Analizuojant vidinio kiekybinio lankstumo teiginių vertinimus (9 pav.), pastebima, kad organizacijos vidinis kiekybinis lankstumas pasižymi tik galimomis darbo valandų kiekio korekcijomis (3,65; 3,33), tačiau visam organizacijos personalui visiškai nėra galimybės rinktis darbo grafikų (2,25; 1,8). Vertinant bendrus kiekybinio lankstumo vertinimus, galima daryti prielaidas, kad: organizacijai labiau būdingas išorinis kiekybinis lankstumas; organizacija yra linkusi išlaukti gamybos apimčių sumažėjimo laikotarpį, nei taikyti kitas, kiekybiniam organizacijos lankstumui būdingas priemones; „X“ organizacijos kiekybinio lankstumo lygis yra žemas, nes dažniausiai pritaikomas lengviausiai ir greičiausiai įgyvendinamas išorinio kiekybinio lankstumo veiksnys - esant poreikiui didinti darbuotojų skaičių. Tuo tarpu vidinio kiekybinio lankstumo priemonės nėra plačiai taikomos, galbūt dėl šalyje galiojančių nelanksčių darbo įstatymų ir reglamentų.

Apskaičiuoti funkcinio organizacijos lankstumo dimensijų „žmogiškųjų išteklių valdymo lankstumo“ bei „žmogiškųjų išteklių vidinio lankstumo“ rezultatai pateikiami 8 pav.

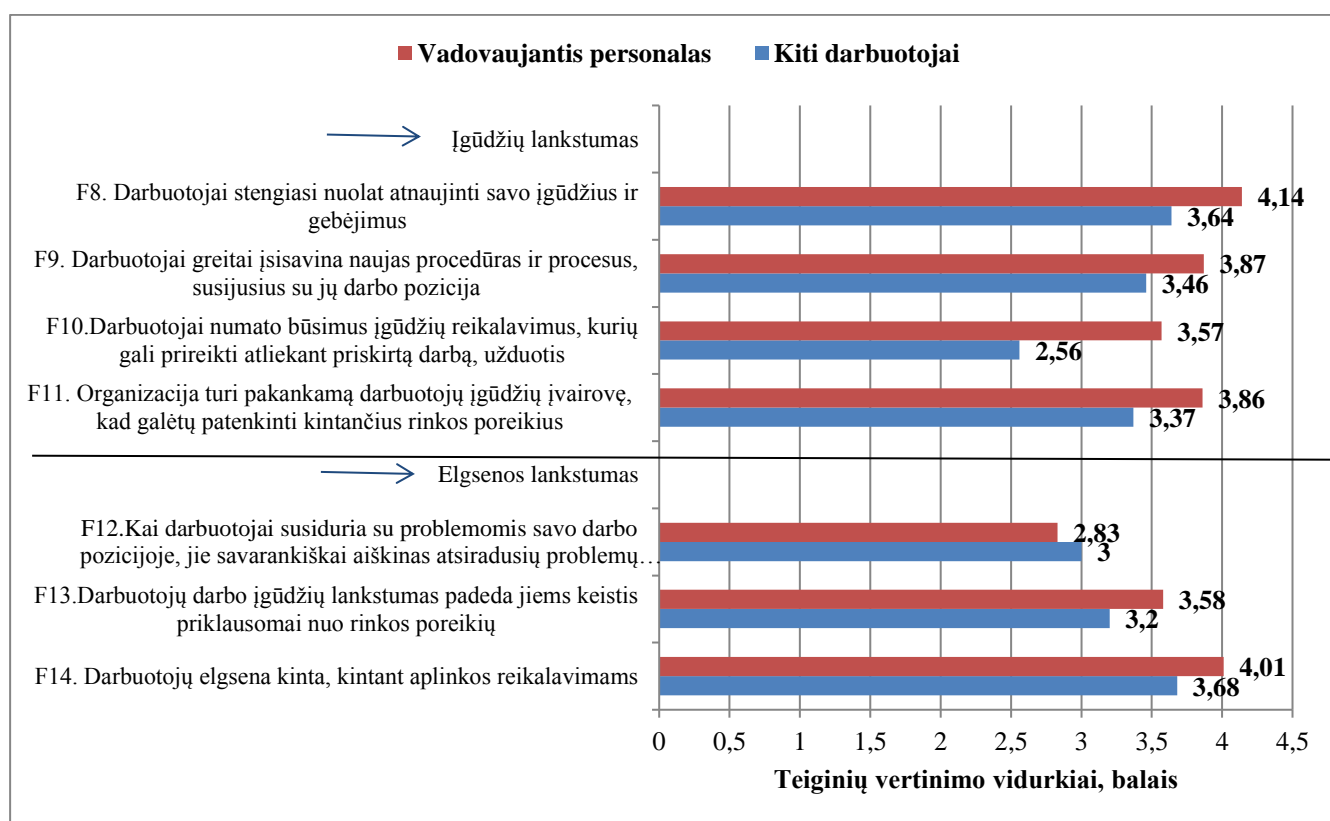


10 pav. Vadovaujančių darbuotojų ir kitų darbuotojų funkcinio lankstumo dimensijų „ŽIV lankstumo“ ir „ŽI vidinio lankstumo“ vertinimas

Atsižvelgiant į 10 pav. pateiktus rezultatus galima teigti, kad abi darbuotojų grupės „X“ organizacijoje supranta žmogiškųjų išteklių pokyčių svarbą, kaip darančią teigiamą įtaką organizacijos konkurencingumui, nes šis teiginys įvertintas gerais balais (4,06; 4,01). Abi darbuotojų grupės geriau vertina teiginį apie darbuotojų perkėlimus į panašios atsakomybės darbo pozicijas (3,43; 3,40), nei teiginį apie darbuotojų perkėlimus į žymiai didesnės atsakomybės pareigas (3,13; 3,01).

Visi funkcinio lankstumo dimensijų (10 pav.) teiginiai yra vertinami aukštesniais balais vadovaujančio personalo nei likusių darbuotojų, išskyrus teiginį apie darbuotojų lengvą atsakomybės prisiėmimą atliekant užduotis kitose darbo pozicijose – vadovaujantis personalas sunkiau prisiima atsakomybę (3,14) nei kiti darbuotojai (3,32). Vertinant šiuos rezultatus, galima teigti jog analizuojamos organizacijos žmogiškieji ištekliai nėra itin lankstūs.

Kitų funkcinio lankstumo dimensijų „įgūdžių lankstumo“ ir „elgsenos lankstumo“ vertinimo rezultatai pateikiami 11 pav.

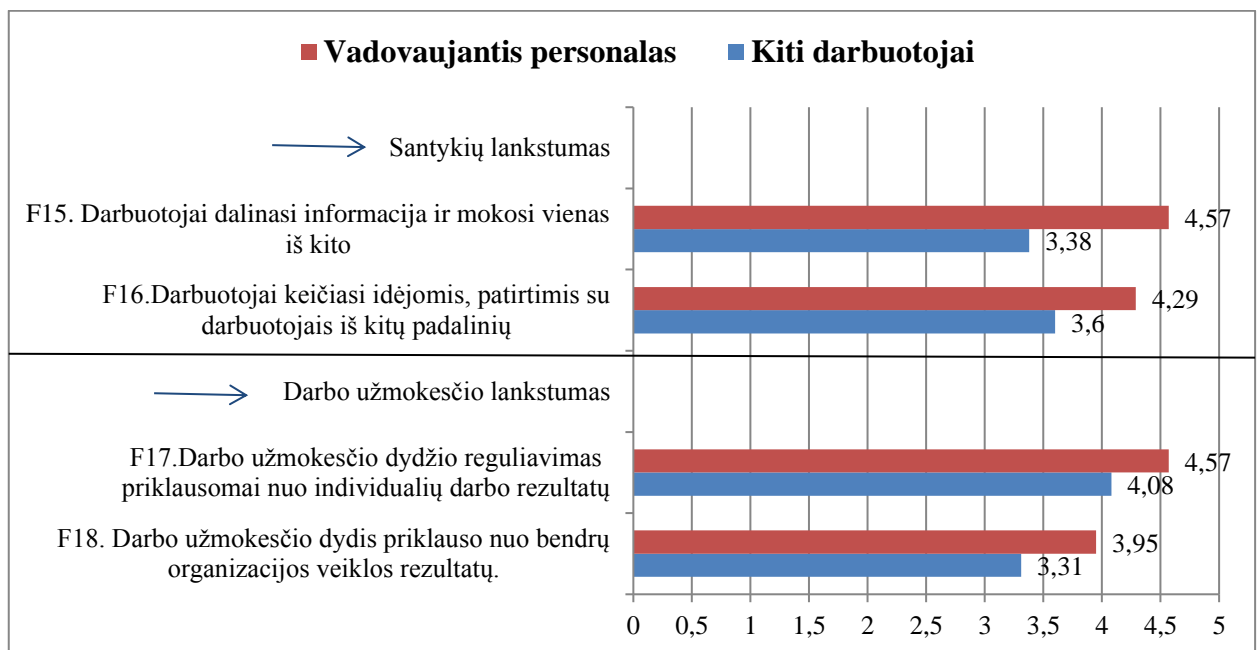


11 pav. Vadovaujančių darbuotojų ir kitų darbuotojų funkcinio lankstumo dimensijų „įgūdžių lankstumo“ ir „elgsenos lankstumo“ vertinimas

Pagal patektus teiginių vertinimo rezultatus (11 pav.) pastebima, kad iš visų apklaustųjų, geriausiai vadovaujančio personalo įvertinti teiginiai – „darbuotojai nuolat stengiasi atnaujinti savo įgūdžius ir gebėjimus“ (4,14), o tai pat „darbuotojų elgsena kinta kintant aplinkos reikalavimams“ (4,01). Taigi, tiriamoje organizacijoje vadovaujantis personalas pasižymi lanksčia elgsena, o taip pat stengiasi tobulinti savo įgūdžius.

Žemais balais abiejų darbuotojų grupių įvertintas teiginys „darbuotojai savarankiškai sprendžia iškilusias problemas savo darbo vietoje“ (2,83; 3). Galima tik tikėtis, kad šias problemas darbuotojai linkę spręsti komandoje, kas būtų pliusas organizacijos veikloje, o ne linkę susidariusias problemas permesi kitiems asmenims. Mažiausiu balu (2,56) darbuotojai vertino įgūdžių lankstumo teiginį „darbuotojai numato būsimus įgūdžių reikalavimus, kurių gali prireikti atliekant naujas užduotis“.

Funkcinio lankstumo dimensijų „santykių lankstumo“ ir darbo užmokesčio lankstumo“ matavimų rezultatai pateikiami 12 pav.

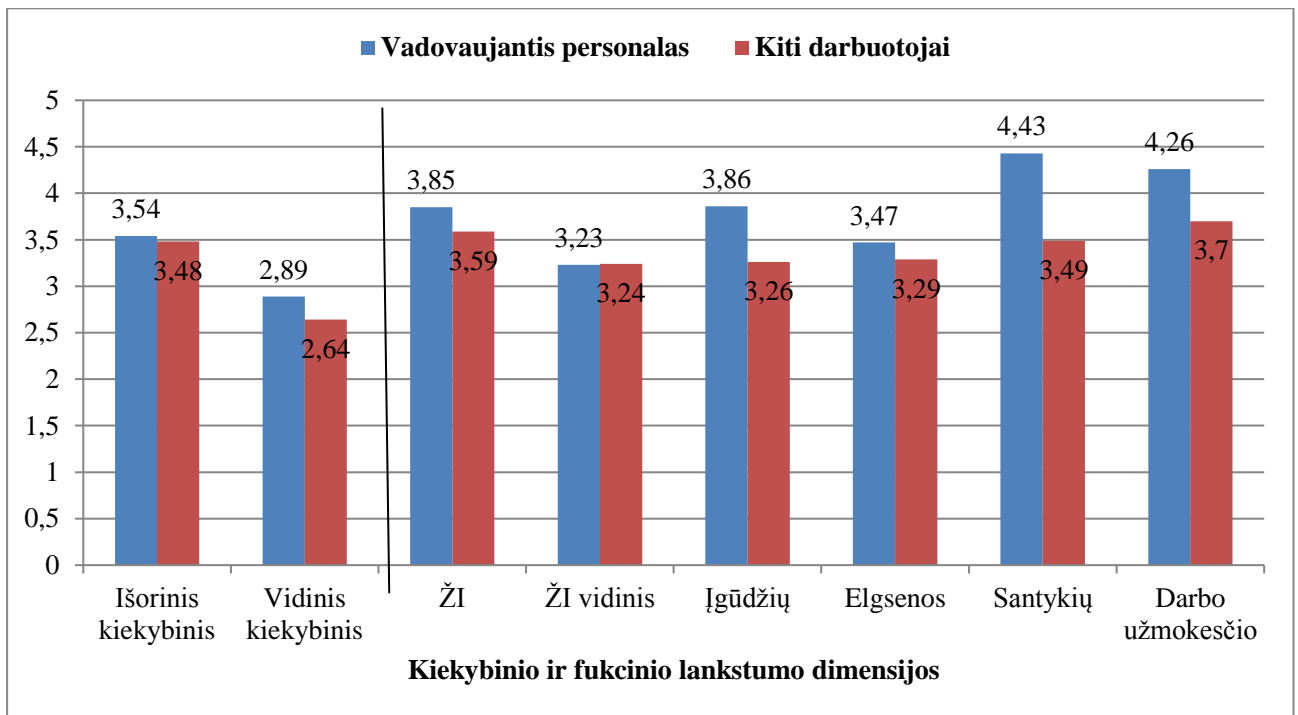


12 pav. Vadovaujančių darbuotojų ir kitų darbuotojų funkcinio lankstumo dimensijų „santykių lankstumo“ ir „darbo užmokesčio lankstumo“ vertinimas

Pagal pateiktus apklausos rezultatų duomenis (12 pav.) galima teigti, kad vadovaujantis personalas labai gerai vertina santykių ir darbo užmokesčio lankstumą apibūdinančius teiginius. Kaip ir priklauso šiam darbuotojų lygmeniui, vadovaujantis personalas dalijasi informacija tarpusavyje (4,57), su kitais padaliniais (4,29), mokosi vieni iš kitų (4,57). Tai daryti juos motyvuoja lankstus darbo užmokestis, kuris priklauso ne tik nuo individualių darbo rezultatų (4,57), bet ir nuo bendrų organizacijos veiklos rezultatų (3,95).

Kitų darbuotojų darbo užmokesčio lankstumą apibūdinančių teiginių vertinimas leidžia daryti prielaidą, kad eilinių darbuotojų darbo užmokestis nėra toks lankstus, jis priklauso tik nuo individualių darbo rezultatų (4,08), o bendri organizacijos veiklos rezultatai nežymiai sąlygoja jų darbo užmokesčio pokyčius (3,31). Taip pat analizuojant pateiktus rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų tarpusavio elgsena nėra itin lanksti - jie nelinkę mokytis vienas iš kito, keistis informacija (3,38), idėjomis (3,6).

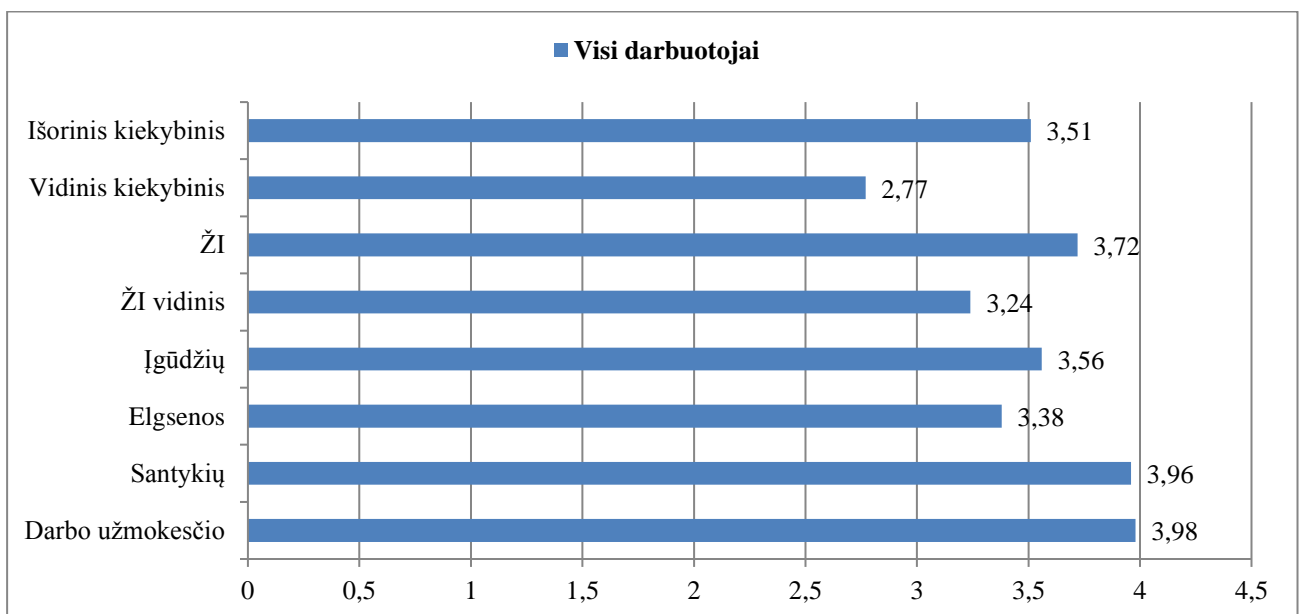
Susumuoti visų organizacijos lankstumo dimensijų vertinimo vidurkiai pateikiami 13 pav.



13 pav. Vadovaujančių darbuotojų ir kitų darbuotojų kiekybinio ir funkcinio lankstumo dimensijų bendras vertinimas

Vertinant 13 pav. pateiktus duomenis, galima pastebėti, kad praktiškai visose tiek kiekybinio, tiek funkcinio lankstumo dimensijose vadovaujantis personalas yra lankstesnis, ypač aktualūs santykių lankstumo (4,43) bei darbo užmokesčio lankstumo (4,26) elementai. Vienintelė žmogiškųjų išteklių vidinio lankstumo dimensija (3,23; 3,24) pateikia apylygius vertinimų rezultatus abiejose darbuotojų grupėse, kas rodo nedidelį lankstumą šioje dimensijoje (darbuotojų perkėlimas į panašios atsakomybės pareigas, didesnės atsakomybės pareigas, atsakomybės prisiėmimas už paskirtas užduotis)

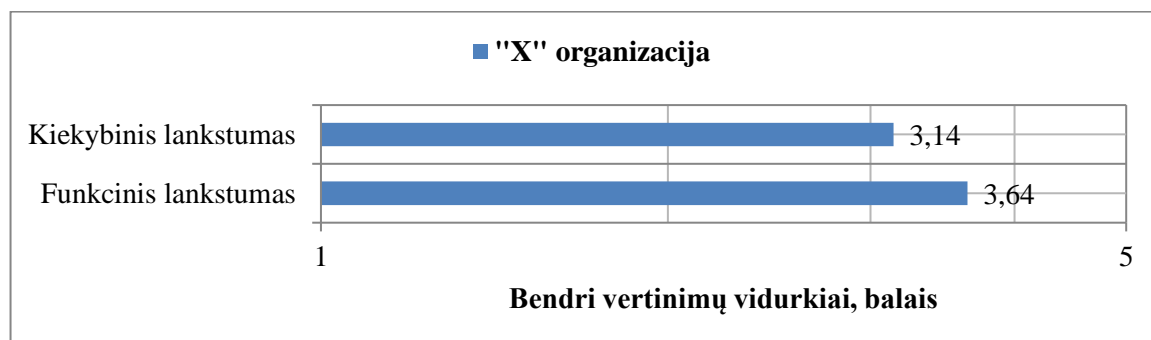
Bendri organizacijos lankstumo dimensijų vertinimas pateikiamas 14 pav.



14 pav. Bendras organizacijos lankstumo pagal dimensijas vertinimas

Identifikuotas bendras organizacijos lankstumas pagal dimensijas (14 pav.), leidžia teigti, kad organizacijai būdingas santykių (3,96) ir darbo užmokesčio (3,98) lankstumas; taip pat organizacijai artimas žmogiškųjų išteklių valdymo lankstumas (3,72). „X“ organizacijai vidinis kiekybinis lankstumas (2,77) visiškai nebūdingas.

Taip pat tikslinga identifikuoti, koks lankstumo tipas būdingas „X“ organizacijai (15 pav.).



15 pav. Organizacijos lankstumas pagal lankstumo tipus

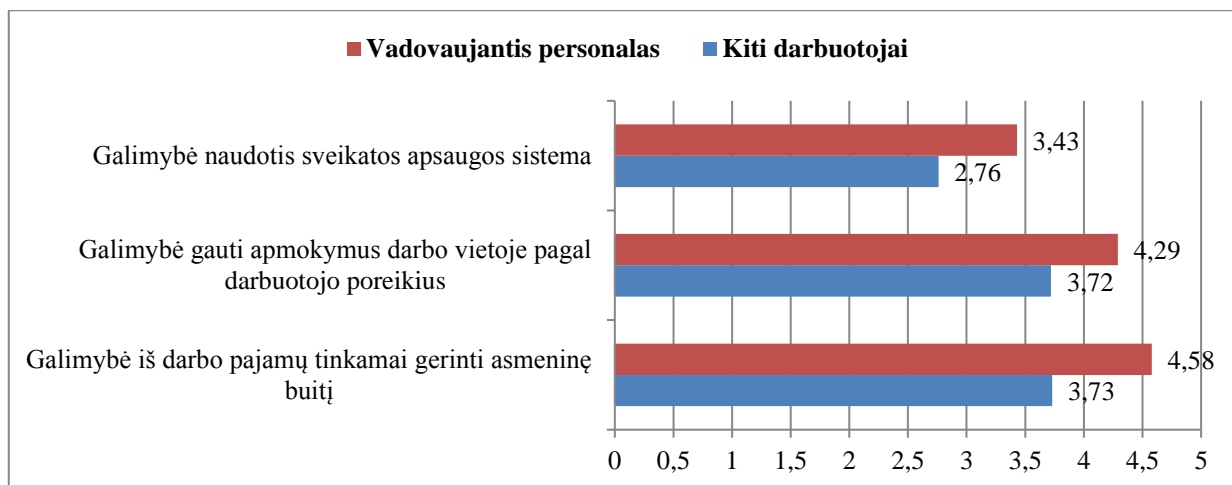
Pagal gautus organizacijos lankstumo vertinimo rezultatus (15 pav.), galima daryti prielaidą, kad organizacijai labiau būdingas funkcinis lankstumas (3,64), t.y. orientuojamasi į kuo efektyvesnį žmogiškųjų resursų panaudojimą.

Atlikta organizacijos lankstumo tipų ir jų dimensijų apklausos rezultatų analizė leidžia daryti prielaidą, kad organizacijai labiau būdingas funkcinis nei kiekybinis lankstumas. Stipriausios funkcinio lankstumo pusės - tai pasirinktas žmogiškųjų išteklių valdymo modelis, taip pat santykių bei darbo užmokesčio lankstumas. Kadangi viena iš kiekybinio lankstumo dimensijų abiejų respondentų grupių buvo įvertinta gerais balais, tai leidžia konstatuoti, kad organizacijai būdingas mišrus lankstumas. Taip pat tyrimo rezultatai identifiko aukštesnį vadovaujančio personalo lankstumo lygį, lyginant su kitais darbuotojais.

4.2. „X“ organizacijos darbuotojų saugumo vertinimo rezultatai

Analogiškai, kaip ir organizacijos lankstumo dimensijų atveju, apklausos anketoje buvo prašoma pateikti darbuotojų saugumo „X“ organizacijoje vertinimą 5 balų skalėje, kai 1 balas reiškia, kad apklausos dalyviai visiškai nesutinka su teiginiu, 5 balai – visiškai sutinka. Teiginiai anketoje buvo pateikti pagal atskiras darbuotojų saugumo dimensijas – ekonominį, pajamų (socialinį), užimtumo, darbo vietos, darbo įgūdžių ir kombinuotą saugumą.

Vienintelė darbuotojų saugumo dimensija „ekonominis saugumas“ buvo prašyta įvertinti pagal keletą pateikiamų teiginių (žr. 1 priedas), todėl ekonominio saugumo teiginių vertinimai pateikiami 16 pav.

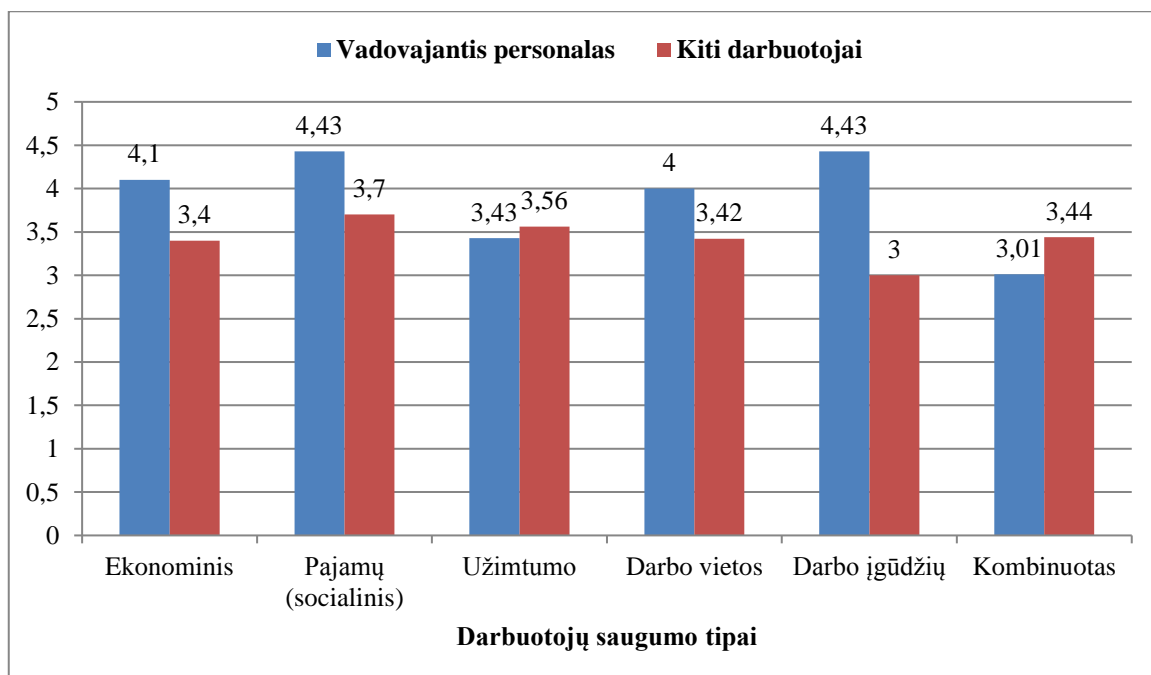


16 pav. Vadovujančių darbuotojų ir kitų darbuotojų ekonominio saugumo organizacijoje vertinimas

Iš pateiktų darbuotojų ekonominio saugumo teiginių vertinimo rezultatų (16 pav.) matyti, kad vadovaujantis personalas visus teiginius, susijusius su ekonominiu saugumu, vertino aukštesniais balais nei kiti darbuotojai. Itin gerai vadovujančio personalo įvertinti teiginiai susiję su galimybe gauti apmokymus darbo vietoje (4,29) bei galimybe tinkamai tenkinti asmeninę buitį iš gaunamų darbo pajamų (4,29). Tie patys teiginiai kitų darbuotojų įvertinti labai apylygiai tarpusavyje (atitinkamai 3,72 ir 3,73), tačiau žemesniais balais nei vadovujančio personalo.

Gauti rezultatai (16 pav.) leidžia daryti prielaidą, kad vadovujančio personalo darbo užmokestis yra didesnis nei kitų darbuotojų, tačiau vadovaujantis personalas, turintis tikrai geras galimybes gauti apmokymus darbo vietoje, nesuteikia tokių pačių sąlygų savo pavaldiniams.

Kaip buvo pateikti organizacijos lankstumo dimensijų vertinimai, taip ir darbuotojų saugumo dimensijų vertinimai pagal darbuotojų grupes pateikiami 17 pav.



17 pav. Vadovujančių darbuotojų ir kitų darbuotojų saugumo tipų vertinimas

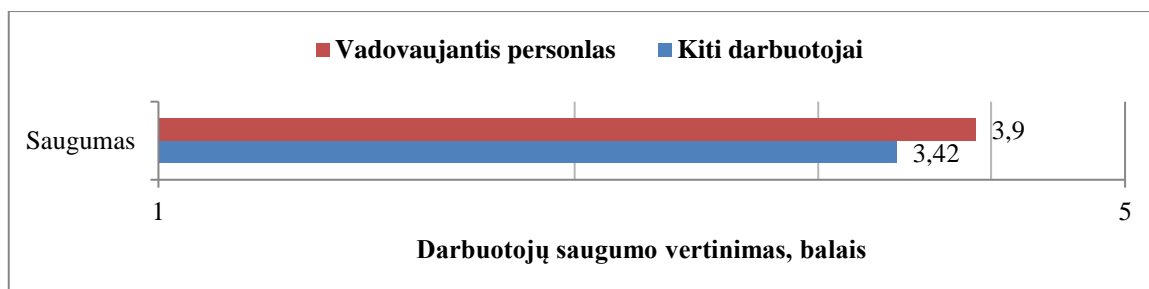
5 lentelė. Darbuotojų saugumo tipų vertinimų atotrūkius tarp darbuotojų grupių

Saugumo tipas	Ekonominis	Pajamų (socialinis)	Užimtumo	Darbo vietos	Darbo įgūdžių	Kombinuotas
Atotrūkis Vadovaujantis personalas/ kiti darbuotojai	0,7	0,73	-0,13	0,58	1,43	-0,43

Vertinant darbuotojų saugumą pagal išskirtus saugumo tipus (17 pav.), pastebima, kad tiriamoje „X“ organizacijoje pagal daugelį išskirtų saugumo tipų, saugesni jaučiasi vadovujančio personalo darbuotojai. Itin aukštais balais vadovaujantis personalas įvertino darbo įgūdžių saugumą (4,43) bei pajamų (socialinį) saugumą (4,43). Nors tas pačias darbuotojų saugumo dimensijas kiti darbuotojai vertino žymiais mažesniais balais (atitinkamai 3 ir 3,7), tačiau pajamų (socialinis) saugumas kitų darbuotojų yra įvertintas aukščiausiu balu iš visų saugumo tipų. Pagal šiuos rezultatus galima daryti prielaidą, kad vadovaujantis personalas ne tik gauna didesnę darbo užmokestį, bet jam suteikiamas ir didesnės įgūdžių ir kompetencijų įgijimo, išsaugojimo ir plėtojimo galimybės. Kitų darbuotojų darbo įgūdžių saugumas įvertintas pačiu žemiausiu balu (3) tarp visų saugumo tipų, kas leidžia manyti, jog eiliniams darbuotojams praktiškai nėra sudarytų įgūdžių įgijimo, plėtojimo sąlygų.

Pagal apskaičiuotus rezultatus, tik keletas saugumo tipų kitų darbuotojų yra įvertintos aukštesniu balo nei vadovujančio personalo. Vadovaujantis personalas žemiausiu balu įvertino kombinuotą saugumą (3,01), kas leidžia teigti, jog jiems sunku suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, kas ilgainiui gali atsiliepti jų darbo kokybei. Taip pat saugumo dimensija „užimtumo saugumas“ kitų darbuotojų buvo įvertinta nežymiai aukštesniu (3,56) balu nei vadovujančio personalo (3,43). Taigi, nors vadovujančiam personalui suteikiamos didesnės galimybės organizacijoje, tačiau jis nesijaučia saugus dėl turimos darbo vietos išlaikymo, organizacijai vykdant esminius pokyčius.

5 lentelėje pateikiami apskaičiuoti subjektyvūs darbuotojų saugumo (pagal saugumo tipus) vertinimo atotrūkius pagal dvi išsikirtas darbuotojų grupes. Šie rezultatai parodo, kad tos pačios organizacijos, tačiau skirtingų darbuotojų grupių respondentai skirtingai jaučiasi saugūs tiriamoje organizacijoje. Didžiausi vertinimo atotrūkius tarp ekonominio (0,7), pajamų(0,73), darbo įgūdžių (1,43) ir darbo vietos (0,58). Taigi, galima daryti prielaidą, kad tai yra sritys pagal darbuotojų grupes, į kurias vadovai turėtų kreipti dėmesį, siekiant didesnio darbuotojų saugumo organizacijoje.



18 pav. Bendras darbuotojų saugumo vertinimas pagal darbuotojų grupes

18 pav. pateiktas bendras darbuotojų saugumo vertinimas „X“ organizacijoje pagal darbuotojų grupes parodo, kad saugesni organizacijoje jaučiasi vadovaujančio personalo darbuotojai.

Apibendrinant darbuotojų saugumo vertinimų rezultatus galima teigti, jog saugesni organizacijoje jaučiasi vadovaujančio personalo darbuotojai. Jie aukštais balais įvertino pajamų, darbo įgūdžių, ekonominę bei darbo vietos saugumo dimensijas, kai tuo tarpu užimtumo ir kombinuoto saugumo dimensijos įvertintos žemesniais balais nei kitų darbuotojų. Kiti darbuotojai aukščiausiu balu įvertino pajamų (socialinį) saugumą organizacijoje, o žemiausiu balu - įgūdžių saugumą.

4.3. Organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo tarpusavio ryšiai

Tiriamos organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo tarpusavio ryšys nustatytas naudojant koreliacinę analizę, t.y. pagal išsikeltas hipotezes buvo vertinamos šios organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo išskirtos dimensijos:

- ✓ Išorinis kiekybinis lankstumas ir darbuotojų saugumas (H1);
- ✓ Vidinis kiekybinis lankstumas ir darbuotojų saugumas (H2);
- ✓ Funkcinis lankstumas ir darbuotojų saugumas (H3);
- ✓ Kiekybinis lankstumas ir funkcinis lankstumas (H4);
- ✓ Organizacijos lankstumas ir darbuotojų saugumas (H5).

Koreliacinei analizei atlikti buvo reikalingi įvardintų dimensijų teiginių vertinimo vidurkiai, kurie buvo naudojami koreliacinių koeficientų tarp dimensijų išvedimui. Gauti rezultatai pagal dvi darbuotojų grupes pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Koreliaciniai ryšiai tarp hipotezėse įvardintų dimensijų

Dimensijos		Koreliacijos koeficientas	Koreliacijos koeficiento reikšmės charakteristika
Vadovaujantis personalas			
Išorinis kiekybinis lankstumas	Darbuotojų saugumas	0,90	Stipri (teigiama)
Vidinis kiekybinis lankstumas	Darbuotojų saugumas	0,82	Stipri (teigiama)
Funkcinis lankstumas	Darbuotojų saugumas	0,92	Labai stipri (teigiama)
Kiekybinis lankstumas	Funkcinis lankstumas	0,95	Labai stipri (teigiama)
Organizacijos lankstumas	Darbuotojų saugumas	0,89	Stipri (teigiama)
Kiti darbuotojai			
Išorinis kiekybinis lankstumas	Darbuotojų saugumas	-0,25	Silpna (neigiama)
Vidinis kiekybinis lankstumas	Darbuotojų saugumas	0,15	Silpna (teigiama)
Funkcinis lankstumas	Darbuotojų saugumas	-0,32	Vidutinė (neigiama)
Kiekybinis lankstumas	Funkcinis lankstumas	0,09	Labai silpna (teigiama)
Organizacijos lankstumas	Darbuotojų saugumas	0,08	Labai silpna (teigiama)

Atlikta lankstumo ir saugumo koreliacinių ryšių analizė pagal dvi darbuotojų grupes (6 lent.) identifikavo prieštarigus rezultatus: pagal vadovaujančius darbuotojus - vyrauja stiprūs teigiami ryšiai tarp dimensijų, pagal kitus darbuotojus – silpni teigiami ar silpni neigiami ryšiai.

Pagal vadovaujančio personalo darbuotojus (6 lent.), labai stiprūs teigiami koreliaciniai ryšiai identifikuoti tarp organizacijos funkcinio lankstumo ir darbuotojų saugumo (0,92) ir tarp kiekybinio ir funkcinio lankstumo (0,95). Stiprūs teigiami ryšiai vyrauja tarp išorinio kiekybinio lankstumo ir saugumo (0,90), tarp vidinio kiekybinio lankstumo ir darbuotojų saugumo (0,82) ir tarp bendrojo organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo (0,89).

Pagal kitų darbuotojų rezultatų analizę identifiikuotas vidutinis neigiamas ryšys tarp organizacijos funkcinio lankstumo ir darbuotojų saugumo (- 0,32) ir silpnas neigiamas ryšys tarp išorinio kiekybinio lankstumo ir darbuotojų saugumo (- 0,25). Silpnas teigiamas ryšys vyrauja tarp vidinio kiekybinio lankstumo ir darbuotojų saugumo (0,15), o labai silpni ryšiai - tarp kiekybinio lankstumo ir funkcinio lankstumo (0,02) ir tarp bendro organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo (0,08).

Siekiant gilesnės duomenų analizės, atlikta ne tik organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo dimensijų koreliacinių ryšių analizė pagal bendrus vertinimo vidurkius, bet ir pagal atskirų teiginių, apibūdinančių šias dimensijas, vertinimo vidurkius. 7 lentelėje pateikiama koreliacinių ryšių tarp atskirų kiekybinio lankstumo ir darbuotojų saugumo teiginių vertinimo suvestinė pagal vadovaujančius darbuotojus.

7 lentelė . Koreliaciniai ryšiai tarp organizacijos kiekybinio lankstumo ir darbuotojų saugumo teiginių vertinimų pagal vadovaujančius darbuotojus

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
K1	1													
K2	0,80	1												
K3	0,36	0,47	1											
K4	0,66	0,79	0,53	1										
K5	0,82	0,9	0,66	0,8	1									
K6	0,87	0,9	0,39	0,72	0,85	1								
S1	0,79	0,8	0,63	0,76	0,92	0,68	1							
S2	-0,10	-0,08	-0,08	0,35	-0,08	0,09	-0,22	1						
S3	0,50	0,60	0,41	0,76	0,61	0,54	0,58	0,26	1					
S4	0,76	0,78	0,61	0,90	0,91	0,73	0,93	0,15	0,69	1				
S5	0,61	0,74	0,49	0,83	0,76	0,77	0,64	0,29	0,91	0,75	1			
S6	-0,10	0,36	-0,08	0,35	0,22	0,09	0,18	-0,10	0,26	0,15	0,29	1		
S7	0,61	0,74	0,49	0,83	0,76	0,77	0,64	0,29	0,91	0,75	1,00	0,29	1	
S8	0,76	0,74	0,61	0,65	0,93	0,77	0,87	-0,03	0,49	0,87	0,63	-0,03	0,63	1

Pagal 7 lentelėje pateiktus rezultatus galima teigti, kad silpniausi ryšiai nustatyti, remiantis vadovaujančių darbuotojų teiginių vertinimais, tarp atskirų kiekybinio lankstumo dimensijų ir:

- ✓ S2 darbuotojų saugumo dimensijos „apmokymų galimybės darbo vietoje pagal darbuotojo poreikius“ vertinimo (ryšio stiprumas svyruoja nuo – 0,10 iki 0,35);
- ✓ S6 darbuotojų saugumo dimensijos „galimybės turėti saugias darbo vietos sąlygas“ (ryšio stiprumas svyruoja nuo – 0,10 iki 0,36).

Koreliaciniai ryšiai tarp atskirų kiekybinio lankstumo ir likusių darbuotojų saugumo teiginių (S1, S3, S4, S5, S7, S8) vertimo yra vidutiniai, stiprūs arba labai stiprūs.

Koreliacinių ryšių suvestinė tarp atskirų kiekybinio lankstumo ir darbuotojų saugumo teiginių vertinimo pagal kitus organizacijos darbuotojus pateikiama 8 lentelėje.

8 lentelė. Koreliaciniai ryšiai tarp organizacijos kiekybinio lankstumo ir darbuotojų saugumo teiginių vertinimo pagal kitus darbuotojus

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
K1	1													
K2	0,22	1												
K3	0,18	0,31	1											
K4	0,26	0,21	0,19	1										
K5	0,08	0,36	0,22	0,23	1									
K6	-0,09	0,07	-0,09	0,12	-0,10	1								
S1	-0,17	0,01	0,00	0,06	-0,04	0,07	1							
S2	-0,14	0,13	-0,02	0,00	0,11	0,08	0,38	1						
S3	-0,14	0,20	0,02	-0,03	0,06	0,01	0,20	0,21	1					
S4	-0,10	0,13	0,07	-0,03	0,05	-0,12	0,23	0,03	0,32	1				
S5	0,09	0,13	0,01	0,06	0,00	0,16	0,24	-0,02	0,17	0,36	1			
S6	-0,14	-0,03	-0,34	-0,03	-0,01	0,12	0,11	0,16	0,09	0,19	0,17	1		
S7	-0,35	-0,10	-0,14	-0,09	-0,23	0,09	0,02	0,11	0,11	0,10	0,01	0,39	1	
S8	-0,14	-0,15	-0,04	-0,41	-0,23	0,04	0,06	-0,13	0,12	0,19	0,14	0,43	0,30	1

Vertinant 8 lentelės rezultatus galima teigti, kad visi koreliaciniai ryšiai tarp dimensijų teiginių vertinimų (priešingai nei 7 lent.) yra labai silpni ir silpni teigiami arba labai silpni ir silpni neigiami. Galima išskirti tik keletą ryškiau išsiskiriančių koreliacinių ryšių, t.y. tarp:

- ✓ K3 (organizacijos gebėjimas reguliuoti darbų apimtį pagal poreikį mažinant darbuotojų skaičių) ir S6 (darbo vietos saugumas) dimensijų - vidutinis neigiamas ryšys (- 0,34);
- ✓ K1 (organizacijos gebėjimas pagal poreikį reguliuoti darbuotojų skaičių) ir S7 (galimybė įgyti, išsaugoti ir plėtoti įgūdžius ir kompetencijas) dimensijų - vidutinis neigiamas ryšys (- 0,35);
- ✓ K4 (organizacijos gebėjimas pagal poreikį didinti darbuotojų skaičių) ir S8 (galimybė suderinti apmokamą darbą ir asmeninius socialinius poreikius) dimensijų - vidutinis neigiamas ryšys (- 0,41).

Funkcinio organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo teiginių vertinimo vidurkių koreliaciniai ryšiai pateikiami 2 ir 3 prieduose. Analizuojant koreliacinius ryšius tarp 2 priede pateiktų kintamųjų (pagal vadovaujančių darbuotojų vertinimus), nustatyti vyraujantys silpni neigiami ryšiai tarp šių kintamųjų:

- ✓ F18 „darbo užmokesčio dydis priklauso nuo bendrų organizacijos veiklos rezultatų“ ir S2 „galimybės gauti apmokymus darbo vietoje pagal darbuotojo poreikius“ – koreliacinis ryšys vidutinis neigiamas (-0,3);

- ✓ F13 „darbuotojų darbo įgūdžių lankstumas padeda jiems keistis priklausomai nuo rinkos poreikių“ ir S2 „galimybės gauti apmokymus darbo vietoje pagal darbuotojo poreikius“ – koreliacinis ryšys silpnas neigiamas (-0,2);
- ✓ F2, F3 ir F4 dimensijos, susijusios su žmogiškųjų išteklių valdymo modelio lankstumu ir S2 „galimybės gauti apmokymus darbo vietoje pagal darbuotojo poreikius“ – koreliaciniai ryšiai neigiami silpni (- 0,1).

Tarp darbuotojų darbo vietos saugumo dimensijos S6 ir visų funkcinio lankstumo dimensijų pastebimi tik labai silpni arba silpni teigiami ryšiai. Teigiami pastebimi, stiprūs ir labai stiprūs ryšiai identifikuoti tarp visų kitų darbuotojų saugumo ir organizacijos lankstumo dimensijų, pagal vadovaujančių darbuotojų vertinimus.

Atlikta funkcinio lankstumo ir darbuotojų saugumo dimensijų vertinimo koreliacinė analizė pagal kitus organizacijos darbuotojus (3 priedas) leidžia teigti, kad tarp funkcinio lankstumo ir darbuotojų saugumo daugiausiai paplitę silpni arba labai silpni teigiami arba neigiami ryšiai. Vidutiniai koreliaciniai ryšiai identifikuoti tarp:

- ✓ santykių lankstumo dimensijos „darbuotojai dalijasi informacija, patirtimis su kitų padalinių darbuotojais“ ir kombinuoto saugumo (0,31);
- ✓ įgūdžių lankstumo dimensijos „darbuotojai nuolat stengiasi atnaujinti įgūdžius ir gebėjimus“ ir kombinuoto saugumo (-0,4) -
- ✓ žmogiškųjų išteklių vidinio lankstumo dimensijos „darbuotojai lengvai perkeliami į panašios atsakomybės pareigas“ ir užimtumo saugumo (0,35);
- ✓ žmogiškųjų išteklių vidinio lankstumo dimensijos „darbuotojai lengvai perkeliami į panašios atsakomybės pareigas“ ir ekonominio saugumo dimensijos „galimybė gauti apmokymus darbo vietoje pagal darbuotojo poreikius (-0,35);
- ✓ žmogiškųjų išteklių vidinio lankstumo dimensijos „darbuotojai lengvai perkeliami į panašios atsakomybės pareigas“ ir ekonominio saugumo dimensija „galimybė iš darbo pajamų tinkamai gerinti asmeninę buitį“ (0,37).

Apibendrinant atliktą koreliacinių ryšių analizę tarp atskirų organizacijos lankstumo tipų ir darbuotojų saugumo, galima teigti, kad koreliacinių ryšių stiprumai tarp šių dimensijų vertinimų, pagal darbuotojų grupes, yra skirtingi: vadovaujančių darbuotojų dimensijų vertinimų koreliaciniai ryšiai yra sąlyginai stipresni nei kitų darbuotojų dimensijų vertinimai. Taip pat, kitų darbuotojų grupėje identifikuota daugiau neigiamų koreliacinių ryšių tarp organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo dimensijų nei vadovaujančių darbuotojų grupėje.

4.4. Organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui regresinė analizė

Nustačius koreliacinius ryšius tarp organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo, reikia juos patikrinti, ar gauta koreliacija nėra atsitiktinumas. Tuo tikslu atlikta organizacijos lankstumo dimensijų įtakos darbuotojų saugumui paprastoji tiesinės regresijos analizė. Šios analizės rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui paprastosios tiesinės regresijos rezultatai

H	Matuojamos dimensijos		Vadovaujantys darbuotojai		Kt.darbuotojai	
			r	R ²	r	R ²
H1	Išorinis kiekybinis l.	Darbuotojų saugumas	0,9	0,82	-0,25	0,02
H2	Vidinis kiekybinis l.	Darbuotojų saugumas	0,82	0,62	0,15	0,02
H3	Funkcinis lankstumas	Darbuotojų saugumas	0,92	0,97	-0,32	0,16
H4	Kiekybinis lankstumas	Funkcinis lankstumas	0,95	0,94	0,09	0,18
H5	Organizacijos lankstumas	Darbuotojų saugumas	0,89	0,79	-0,08	0,009

Pagal pateiktus rezultatus (žr. 9 lent.), galima teigti, kad stiprūs koreliaciniai tyšiai (r) tarp organizacijos lankstumo ir vadovaujančių darbuotojų saugumo nebuvo asitiktinumas, nes pagal paprastąją tiesinę regresinę analizę gautas determinacijos koeficientas (R²) yra taip pat labai aukštas, kas rodo modelio tinkamumą. Tačiau pagal kitų darbuotojų vertinimus atlikta regresinė analizė pateikia priešingus rezultatus – modelis yra netinkamas, nes R² pagal visas dimensijas yra mažesnis už 0,25.

Siekiant detalesnės analizės, taip pat atlikta daugialypė tiesinė regresija pagal nepriklausomų kintamųjų, t.y. „organizacijos lankstumo“ dimensijų įtaką priklausomam kintamajam „darbuotojų saugumui“. Regresinė analizė, kaip ir koreliacinė, buvo atlikta pagal vadovaujančių darbuotojų ir kitų darbuotojų organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo dimensijų vertinimus. Pagrindiniai rodikliai, į kuriuos buvo kreipiamas dėmesys atlikus daugialypę regresinę analizę:

- ✓ determinacijos koeficientas *R square* (R²), kuris turi būti daugiau arba lygus už 0,20, kad regresijos modelis būtų neatmestas;
- ✓ kriterijaus *p reikšmė*, kuri turi būti mažesnė už 0,05, tuomet regresija laikoma statiškai reikšminga.

Atliktos daugialypės regresijos analizės pagal darbuotojų grupes tarp organizacijos lankstumo dimensijų ir darbuotojų saugumo rezultatai pateikiami 3,4,5 ir 6 prieduose. 10 lentelėje pateikiami daugialypės regresijos analizės pagrindiniai rodikliai.

10 lentelė. Daugialypės regresijos rezultatai pagal darbuotojų grupes

Darbuotojų grupė	Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Rodiklis	Reikšmė
Vadovaujantys darbuotojai	Kiekybinis lankstumas	Darbuotojų saugumas	R ²	0,94
			p	0,02
			N	11
	Funkcinis lankstumas	Darbuotojų saugumas	R ²	0,97
			p	0,03
			N	11
Kiti darbuotojai	Kiekybinis lankstumas	Darbuotojų saugumas	R ²	0,18
			p	0,11
			N	84
	Funkcinis lankstumas	Darbuotojų saugumas	R ²	0,16
			P	0,13
			N	84

Analizuojant daugialypės regresijos tarp organizacijos lankstumo dimensijų ir darbuotojų saugumo pateiktus rezultatus (žr. 10 lentelę), identifikuoti skirtingi rezultatai pagal darbuotojų grupes.

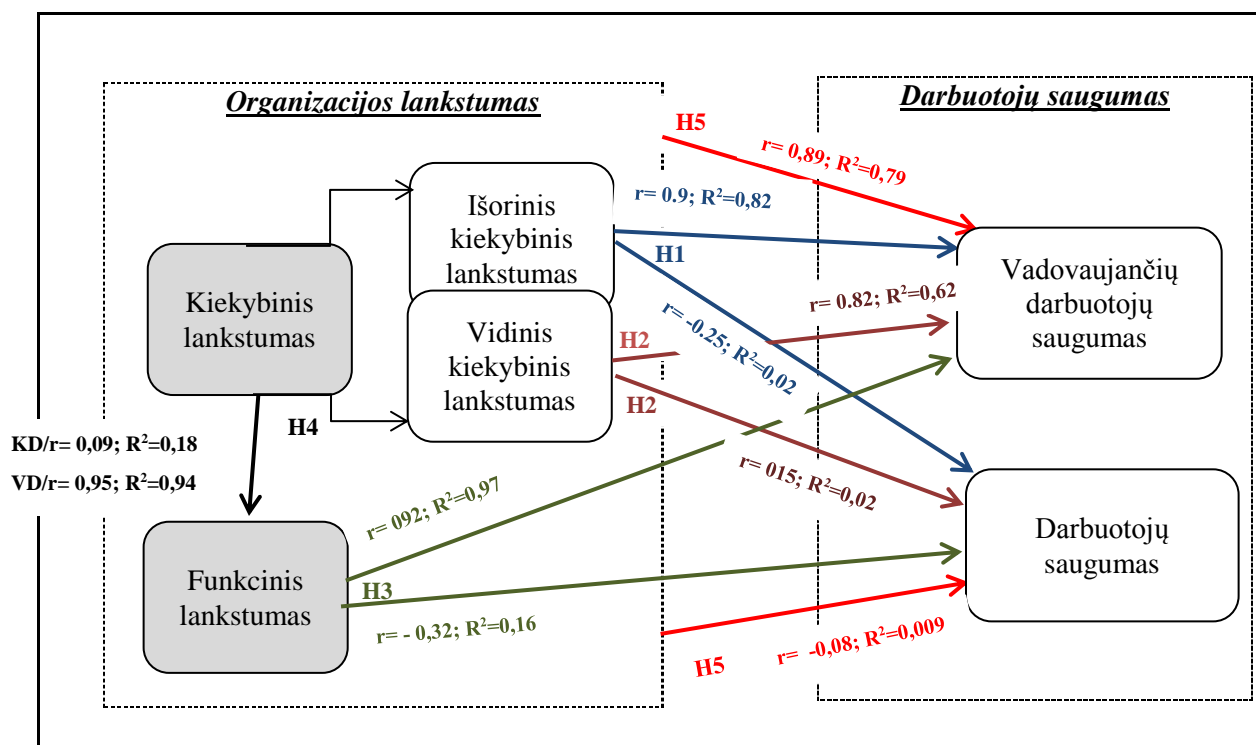
Pagal vadovaujančių darbuotojų vertinimo rezultatus atliktoje daugialypėje regresinėje analizėje tarp kiekybinio lankstumo dimensijų ir darbuotojų saugumo, o taip pat tarp funkcinio lankstumo dimensijų ir darbuotojų saugumo, gauti rezultatai:

- ✓ determinacijos koeficientas (*R square*) lygus 0,94 ir 0,97, kas reiškia, kad pateiktas regresinis modelis gana tiksliai aprašo duomenis;
- ✓ *p* reikšmė – 0,02 ir 0,03, kas reiškia, kad regresija tarp kintamųjų statistškai reikšminga.

Pagal kitų darbuotojų vertinimo rezultatus atliktoje daugialypėje regresinėje analizėje tarp kiekybinio lankstumo dimensijų ir darbuotojų saugumo, o taip pat tarp funkcinio lankstumo dimensijų ir darbuotojų saugumo, gauti determinacijos koeficientai (*R square*) lygūs 0,18 ir 0,16, kas turėtų reikšti, kad modelis nėra tinkamas duomenims, nes koeficientas yra mažesnis nei 0,20. Tačiau, „yra statistikų manančių, kad ir mažiems R² (0,15 – 0,19) dar galima modelio neatmesti. Ypač jeigu modelio ryšiai atitinka ekonominę (ar kitokią) logiką“ (Čekanavičius ir Murauskas, 2014, p. 37).

4.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Atlikus empirinio tyrimo rezultatų koreliacinę ir regresinę analizę, galima pateikti empiriškai patikrintą organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui teorinį modelį (19 pav.).



19 pav. Empiriškai patikrintas organizacijos lanktumo įtakos darbuotojų saugumui teorinis modelis

Remiantis 19 pav. pateikta informacija, galima tikrinti hipotezes.

H1. Išorinis kiekybinis lankstumas daro didesnę įtaką kitų darbuotojų saugumui nei vadovaujančio personalo darbuotojų saugumui – *nepatvirtinta*. Nustatyti silpni neigiami koreliaciniai ryšiai (-0,25) tarp išorinio kiekybinio lanktumo ir kitų darbuotojų saugumo. Šis ryšys nepatvirtintas ir regresinės analizės būdu, nes gautas determinacijos koeficientas 0,02 yra mažesnis 0,20. Tuo tarpu pagal vadovaujančių darbuotojų vertinimus, tarp minėtų dimensijų nustatytas stiprus (0,9) tarpusavio ryšys. Šį ryšį patvirtino ir regresinė analizė, nes $R^2 = 0.82$.

Tačiau H1 hipotezė patvirtino Lenkijoje 2011 ir 2013 metais darytų tyrimų rezultatus, kurie identifikavo, kad išorinis kiekybinis lankstumas neigiamai veikia eilinių darbuotojų saugumą, kai tuo tarpu vadovaujančių darbuotojų saugumas tomis pačiomis sąlygomis nemažėja.

H2. Vidinis kiekybinis lankstumas daro mažesnę įtaką vadovaujančio personalo darbuotojų saugumui nei kitų darbuotojų saugumui – *nepatvirtinta*. Tarp vidinio kiekybinio lanktumo ir vadovaujančių darbuotojų saugumo identifiukuoti stiprūs (0,82) tarpusavio ryšiai, tai patvirtina ir determinacijos koeficientas R^2 , kuris lygus 0,62. Tarp 2 hipotezėje minimų dimensijų, pagal kitus darbuotojus identifiukuoti silpni (0,15) teigiami ryšiai, bet determinacijos koeficientas šio ryšio nepatvirtino, R^2 lygus 0,02.

H3. Funkcinis lankstumas daro didesnę įtaką vadovaujančio personalo darbuotojų saugumui nei kitų darbuotojų saugumui – *patvirtinta*. Nustatytas labai stiprus (0,92) tarpusavio ryšys tarp organizacijos funkcinio lankstumo ir vadovaujančių darbuotojų saugumo.

Tai patvirtino ir determinacijos koeficiento reikšmė, ji lyra 0,97. Tarp funkcinio lankstumo ir kitų darbuotojų saugumo identifikuotas vidutinis neigiamas (-0,32) tarpusavio ryšys, o determinacijos koeficientas lygus 0,16, kas reiškia, kad modelio nebūtina visiškai atmesti, jis gali būti tikrinamas kitose imtyse arba reikalingos modelio korekcijos.

H4. Kiekybinis lankstumas daro neigiamą įtaką funkcinam lankstumui – *nepatvirtinta*. Pagal vadovaujančių darbuotojų vertinimus, tarp šių dimensijų nustatyti labai stiprūs (0,95) tarpusavio ryšiai, tai patvirtina ir determinacijos koeficientas, kuris lygus 0,94. Pagal kitų organizacijos darbuotojų vertinimo rezultatus, tarp kiekybinio ir funkcinio lankstumo – labai silpnas (0,09) koreliacinis ryšys, determinacijos koeficientas lygus 0,18, kas taip pat reiškia, kad regresinis modelis nebūtinai turi būti atmestas.

H5. Organizacijos lankstumas daro neigiamą įtaką kitų darbuotojų saugumui, o teigiamą įtaką – vadovaujančių darbuotojų saugumui – *patvirtinta*. Šią hipotezę galima laikyti iš dalies patvirtinta, nes tarp organizacijos lankstumo ir vadovaujančių darbuotojų saugumo identifikuoti stiprūs teigiami (0,89) tarpusavio ryšiai, tai patvirtina ir determinacijos koeficiento reikšmė 0,79, o tarp organizacijos lankstumo ir kitų darbuotojų saugumo nustatyti neigiami, tačiau labai silni (-0,08) ryšiai, kurių nepatvirtino regresinės analizės būdu gautas determinacijos koeficientas R^2 , jo reikšmė lygi 0,009.

Remiantis hipotezių H1-H5 patvirtinimo ir / arba nepatvirtinimo rezultatais, galima daryti prielaidą, kad tiek atskiri organizacijos lankstumo tipai, tiek bendras organizacijos lankstumas daro didesnę įtaką vadovaujančių darbuotojų saugumui, nei eilinių darbuotojų saugumui.

Atlikto tyrimo rezultatai, pagal hipotezei patvirtinimą, yra palankūs vadovaujantiems darbuotojams. Žinoma galima daryti prielaidą, kad tokius rezultatus lėmė maža vadovaujančių darbuotojų imtis (11 darbuotojų), kai tuo tarpu kitų darbuotojų imtis buvo žymiai didesnė. Kadangi bendras reikalingas imties dydis yra 100 darbuotojų, buvo pasirinkta konkreiti gamybinė organizacija, siekiant tyrimo rezultatus pateikti pagal vienos organizacijos skirtingų darbuotojų kategorijų organizacijos lankstumo dimensijų, o taip subjektyvaus darbuotojų saugumo vertinimus. Tikėtina, kad apklausus ne vienos, o kelių organizacijų tiek vadovaujančius darbuotojus darbuotojus, tiek kitus darbuotojus, tyrimo rezultatai būtų statistiškai reikšmingesni. Taip pat šį tyrimo modelį galima panaudoti ne pagal skirtingas darbuotojų kategorijas, tačiau pagal skirtingas verslo šakas ir gautus rezultatus palyginti tarpusavyje, kas leistų identifikuoti, kurių sektorių darbuotojų saugumą stipriau veikia organizacijų lankstumas.

Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, galima išgryninti tiriamos gamybinės organizacijos „X“ lanktumo silpnąsias vietas, į kurias būtina atkreipti dėmesį, siekiant organizacijos išlikimo ir augimo:

1. Pagal išorinio kiekybinio ir vidinio kiekybinio lankstumo teiginių vertinimo rezultatus, išorinis kiekybinis lankstumas surinko aukštesnį balų skaičių nei vidinis kiekybinis lankstumas, todėl galima daryti prielaidą, kad organizacija labiau orientuota į išorinį kiekybinį lankstumą. Tačiau išorinį kiekybinį lankstumą apibūdinantis teiginys „organizacija geba reguliuoti darbų apimtį pagal poreikį mažinti darbuotojų sakičių“ įvertintas labai žemu balu tiek vadovaujančių darbuotojų (2,85), tiek kitų darbuotojų (3,08). Todėl esant gamybos sumažėjimui, organizacija galimai susiduria su darbuotojų pertekliumi, kas labai didina darbo sąnaudas, o sumažėjus gamybos apimtį tai ypatingai neigiamai veikia organizacijos veiklos rodiklius.
2. Funkcinio lankstumo dimensijos „žmogiškųjų išteklių vidinį lankstumą“ apibūdinantys teiginiai įvertinti žemais balais (balų intervalas 3,01 – 3,43) abiejų darbuotojų grupių. Šie teiginiai susiję su darbuotojų perkėlimu tiek į panašios atsakomybės, tiek į didesnės atsakomybės darbo pozicijas. Taigi galima daryti prielaidą, kad darbuotojai nėra linkę keisti savo darbo pozicijos, taip pat nėra linkę prisiimti atsakomybės už darbo rezultatus.
3. Funkcinio lankstumo dimensijos, „elgsenos lankstumo“ teiginys „darbuotojai susidūrę su problemomis savo darbo pozicijoje, savarankiškai aiškinasi atsiradusią problemą“ abiejų darbuotojų grupių įvertintas labai žemais balais (2,83; 3), kas leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojams trūksta savarankiškumo.

Organizacijos darbuotojų saugumo silpnosios pusės, kurias būtina atkreipti dėmesį, siekiant gerovės darbuotojams:

1. Labai žemu balu (3) eiliniai darbuotojai įvertinio darbo įgūdžių saugumą, kas rodo, kad organizacija neskiria arba labai mažai skiria dėmesio eilinių darbuotojų įgūdžių ir kompetencijų įgyjimui, plėtojimui.
2. Labai žemu balu (3,1) vadovaujantys darbuotojai įvertino kombinuotą saugumą, kas leidžia daryti prielaidą, kad šiai darbuotojų grupei sudėtinga suderinti darbą organizacijoje ir socialinius poreikius (darbo - šeimos balansą).

Pagal koreliacinių ryšių analizę identifikuotiems neigiamiems ryšiams tarp organizacijos lankstumo dimensijų ir eilinių darbuotojų saugumo dimensijų, pateikiami atitinkami sprendimai balansui tarp organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo išlaikyti:

1. F5 „Atsiradus poreikiui, darbuotojai lengvai perkeliama į panašios atsakomybės pareigas“ ir S2 „Galimybės gauti apmokymus darbo vietoje pagal darbuotojo poreikius“ - siūloma didesnę dėmesį skirti darbuotojų apmokymui darbo vietoje, kas didins jų pasitikėjimą savimi, darbo kokybę, o taip pat diseni darbuotojų judėjimą tarp skirtingų darbo pozicijų;

2. F8 „Galimybės gauti apmokymus darbo vietoje pagal darbuotojo poreikius“ ir S8 „Galimybės suderinti apmokamą darbą ir socialinius poreikius (darbo-šeimos balansas) – siūloma darbuotojų apmokymus derinti su darbu, tai įgyvendinant darbo valandomis;
3. K1 „Organizacija geba pagal poreikį reguliuoti darbuotojų skaičių“ ir S7 „Galimybės įgyti, išsaugoti ir plėtoti įgūdžius ir kompetencijas – pagal darbuotojų vertinimus identifikuota, kad organizacijos gebėjimas didinti darbuotojų skaičių išreikštas aukštesniu balu nei gebėjimas mažinti darbuotojų skaičių. Todėl, organizacijai siūloma koncentruotis į jau tutimus darbuotojus, plėsti jų įgūdžius, kompetencijas, kad esant gamybinių užsakymų svyravimams, darbuotojus būtų galima lengvai perkelti į darbo jėgos reikalaujančias darbo pozicijas. Pastangas, skiriamas naujai priimamų darbuotojų apmokymams nukreipti į eilinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Organizacijos lankstumas, darbuotojų saugumas, o kartu ir egzistuojantys ryšiai tarp šių dviejų veiksnių – tai temos, sulaukiančios vis daugiau susidomėjimo tiek iš mokslinių tyrėjų, tiek iš vadovų. Lankstumas jau suprantamas kaip varomoji jėga organizacijoms išgyventi neramioje ir nenuspėjamoje aplinkoje, tačiau nėra vieningos nuomonės, kaip organizacijos lankstumas veikia darbuotojus, jų saugumą, o gal iš viso tai yra du nesuderinami veiksniai organizacijų darbo aplinkoje. Bet koku atveju turi būti siekiamas suderinamumas tarp šių veiksnių darbo aplinkoje, nes tik saugiai besijaučiantys darbuotojai gali užtikrinti organizacijos išlikimą ir augimą.

2. Tiek organizacijos lankstumo, tiek darbuotojų saugumo sąvokos mokslinėje literatūroje yra daugialypės. Šių sąvokų apibrėžtumas priklauso nuo to, koku požiūriu šios koncepcijos yra nagrinėjamos. Dažniausiai moksliniuose šaltiniuose lankstumas apibrėžiamas kaip tam tikra organizacijos sėkmės charakteristika, įgalinanti organizaciją greitai, nepatiriant didelių sąnaudų, perskirstyti savo išteklius bei darbo jėgą pagal išorinės aplinkos pokyčius, rinkos reikalavimus, atsinaujinančias technologijas, o darbuotojų saugumas - kaip motyvuojantis veiksnys, tam tikras atlygis, požiūris, poreikis. Saugumas taip pat siejamas su tam tikromis darbuotojų viltimis ir yra įvardijamas kaip neatsiejama organizacijos veiklos sudėtinė dalis.

3. Mokslinėje literatūroje yra išskiriami du organizacijos lankstumo tipai, darantys įtaką darbuotojų saugumui – kiekybinis ir funkcinis lankstumas. Kiekybinis lankstumas (dar vadinamas išoriniu) susijęs su kiekybiniu darbo jėgos reguliavimu, priklausomai nuo darbo rinkos, daugiausiai dėmesio skiriant darbuotojų įdarbinimo ir atleidimo mechanizmams. Funkcinis lankstumas (dar vadinamas vidiniu) susijęs su efektyviu darbo resursų panaudojimu, t.y su darbo organizavimo tobulinimu, didesne valdymo laisve, technologijų tobulinimu, kurios gerintų darbų atlikimo kokybę, o taip pat su darbuotojų mokymais, kas plečia jų įgūdžius ir kompetencijas.

4. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, sudarytas organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui teorinis modelis, kuriame parodyta, kad darbuotojų – vadovaujančių ir eilinių - saugumui įtaką daro išskirti organizacijos lankstumo tipai.

5. Siekiant patikrinti organizacijos lankstumo įtakos darbuotojų saugumui modelį, buvo atliktas tyrimas, kuris identifikavo ryšius tarp organizacijos lankstumo ir darbuotojų saugumo. Nustatyti stiprūs teigiami ryšiai tarp išorinio kiekybinio lankstumo ir vadovaujančių darbuotojų saugu, taip pat tarp vidinio kiekybinio lankstumo ir vadovaujančių darbuotojų saugumo ir labai stiprūs teigiami ryšiai tarp funkcinio lankstumo ir vadovaujančių darbuotojų saugumo.

Tačiau nustatytas vidutinis neigiamas ryšys tarp funkcinio lankstumo ir eilinių darbuotojų saugumo. Pagal vadovaujančių darbuotojų vertinimus, patvirtintas labai stiprus teigiamas ryšys tarp

organizacijos funkcinio ir kiekybinio lankstumo. Sudarytas modelis buvo empiriškai patikrintas ir patvirtintos dvi iš penkių hipotezės. Nenustatyta tvirtų ryšių tarp atskirų organizacijos lankstumo tipų ir eilinių darbuotojų saugumo.

Tiriamai gamybinei organizacijai „X“ rekomenduojama:

- ✓ priimant į darbą naujus darbuotojus, skirti dėmesį jų apmokymui darbo vietoje, oficialiai paskiriant už tai atsakingą asmenį. Taip darbuotojai bus geriau supažindinami su darbo specifika, kas įgalins darbuotojus labiau pasitikėti savimi;
- ✓ orientuotis ne tik į vadovaujančių darbuotojų, bet ir į eilinių darbuotojų įgūdžių ir kompetencijų plėtrą. Esant poreikiui, darbuotojus bus lengviau perkelti į kitas darbo pozicijas;
- ✓ skatinti darbuotojų atsakingumą už savo darbo rezultatus. Atsakingi darbuotojai reikalauja mažiau kontrolės, geba spręsti iškilusias problemas savarankiškai;
- ✓ skatinti darbuotojus keistis informacija tarpusavyje, kas plečia jų kompetencijas, o taip pat komendinį darbą.

LITERATŪRA

1. Allwin, M., Aronsson, G., Hagstrom, T. (2011). *Work without Boundaries: Psychological Perspectives on the New Working Life*. Chichester: Wiley.
2. Altuzara, A. & Serrano, F. (2010). Firms' Innovation Activity and Numerical Flexibility. *OLRReview*, 63(2), 327-339.
3. Anand, G., Wardm, P. (2004). Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing; Coping with Dynamic Environments. *Production and Operations Management* 13(4): 369-385.
4. Antonio, J. V., & José-María, Gómez-Gras (2009). "Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility". *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 668-690.
5. Arvanitis, S. (2005). Modes of Labor Flexibility at Firm Level: Are There Any Implications for Performance and Innovation? Evidence for the Swiss Economy. *Industrial and Corporate Change*, 14(6), 993–1016.
6. Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personel Management* 16(8): 28-31.
7. Atkinson, J. (1987). Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties. *Labour and Society* 12(1): 87-105.
8. Bartosevičienė, V. (2006). *Ekonominė statistika*. Kaunas: Technologija.
9. Bhattacharya, M., Gibson, D. E. & Doty, D.H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors and HR practices on firms performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206304272347>
10. Bishwas, S. K., & Sushil (2013). Critical issues for organizational growth and success: A systems thinking view using feedback loop analysis: *Proceedings of 31st International Conference of the System Dynamics Society*. Boston, USA: MIT.
11. Bishwas, S. K., & Sushil (2015). Critical processes for organization vitality: A conceptual study. In Sushil & G. Chroust (Eds.), *Systemic flexibility and business agility*. New Delphi: Flexible Systems Management, Springer.
12. Bradley, H. (2014). *Class descriptors or class relations? Thoughts towards a critique of Savage et al.* *Sociology* 48(3): 429–36.
13. Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York/London: Monthly Review Press.

14. Burchell, B., Lapido, B. and Wilkinson, F. (2002). *Job Insecurity and Work Intesification*. London/New York: Routledge.
15. Cappelli, P. & Neumark, D. (2004). External churning and internal flexibility: evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses. *Industrial Relations* 43(1): 148-182.
16. Cheng, Y., Chen, C. W., Chen, C. J., & Chiang, T. L. (2005). Job insecurity and its association with health among employees in the Taiwanese general population. *Social Science and Medicine*, 61(1), 41–52
17. Czapinski, J., & Panek, T. (2011). Social diagnosis 2011. Objective and subjective quality of life in Poland-full report (Special issue). *Contemporrary Economics*. 5(3), 160-270.
18. Czapinski, J., & Panek, T. (2013). Social diagnosis 2013. Objective and subjective quality of life in Poland-full report (Special issue). *Contemporrary Economics*. 7, 160270.
19. Čekanavičius, V. & Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose vadovėlis*. Vilniaus universiteto leidykla. Prieiga per <http://www.statistika.mif.vu.lt/wp-content/uploads/2014/04/regresine-analize.pdf>
20. Dambrauskienė, G. (2008). Darbo teisė modernizavimo bei tobulinimo problemas. *Jurisprudencija* 8(110).
21. De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155–177.
22. Donald, E. (2001). *Field service management. A classification scheme and study of server flexibility: doctor degree*. State University of New York.
23. Eichorst, W., Feil, M. & Marx, P. (2010). Crisis, What Crisis? Patterns of Adaptation in European Labour Markets. *IZA Discussion paper no. 5045*.
24. Farson, R. (1996). *Mangement of the Absurd (Paradoxes in Leadership)*, Simon and Schuster, New York , NY.
25. Gerwin, D. (1993). Manufacturing Flexibility: a strategic perspective. *Management Science*, 39(4), 395-410.
<http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.39.4.395>
26. Gerwin, D. (1993). Manufacturing Flexibility: a strategic perspective. *Management Science*, 39(4), 395-410.
27. Goodwin, A. (2002). *EMU Marekt Dynamics: Labour Marekt Flexibility in Europe*. CBI Organizations, Great Britain.
28. Goudswaard, A. (2003). *Flexible labour-sustainable labour? State of the art after twenty years of labour flexibilit.: dissertation*. TNO Arbeid, Hoofddorp.

29. Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3): 438–448.
30. Gupta, Y. P. & Goyal, S. (1989). Flexibility of manufacturing systems: Concepts and measurements. *European Journal of Operational Research*, 43(2), 119-135.
[http://dx.doi.org/10.1016/0377-2217\(89\)90206-3](http://dx.doi.org/10.1016/0377-2217(89)90206-3)
31. Hammer, M. and Champy, J. (1995). *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealy.
32. Hartley, J. , Jacobson, D. , Klandermans, B. & Van Vuuren, T. (1991). *Job Insecurity: Coping with Job at Risk*. London: Sage.
33. Hellgren, J. & Sverke, M. (2003), ‘Does Job Insecurity Lead to Impaired Well-Being or Vice Versa? Estimation of Cross-Lagged Effects Using Latent Variable Modelling,’ *Journal of Organizational Behavior*, 24, 215–236.
34. Herzog-Stein, A. & Zapf, I. (2014). Navigating the great recession: The impact of working-time accounts in Germany. *Industrial & Labor Relations Review*, 67(3), 891-925.
<http://dx.doi.org/10.1177/0019793914537455>
35. Hobson, B. (2014). Introduction: capabilities and agency for work-life balance - a multidimensional framework. In Hobson (ed). *Worklife balance . The agency & Capabilities Gap*. United Kingdom: Oxford University Press, pp. 1-31.
36. Höge, T. (2011). Perceived flexibility requirements at work and the employee-work-orientation: Concept and measurement. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity* 4: 3-21.
37. Holweg, M., Pil, K. F. (2001). Successful build-to-order strategies start with the customer. *Sloan Management Review*, 43(1):73-82.
38. Hornung, S., Rousseau, D.M. and Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology* 93: 655-664.
<http://dx.doi.org/10.1111/1467-8543.00211>
39. ILO (2004). *Economic security for a better world*, Geneva.
40. Jonsson, D. (2007). Flexibility, stability and related concepts. In Furlker, B., Hilkansso, K. & Karlsson, J. (Eds.). *Flexibility and stability in working life* (pp. 30-41). Hampshire: Palgrave Macmillan.
41. Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: the flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations* 39(4): 479-504.
42. Kalleberg, A.L. (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504

43. Laszlo, K., Pikhart. (2010). Job insecurity and health: A study of 16 European countries. *Social Science & Medicine*, 70, 867-874.
44. Leschke, J. (2005). Flexicurity in Germany, manuscript for the ETUI/SALTSA research project "How secure is Flexicurity?".
45. Lietuvos statistikos departamentas. (2016). *Statistinių rodiklių analizė*. Prieiga per <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=bdb42de1-8299-490b-b9b2-12aeb6904c3b>
46. Michie, J. & Sheeha, M. (2001). Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance. *British Journal of Management*, 12(4), 287-306. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00211>
47. Moskvina, S., Skučienė, D. (2009). Saugumas lanksčioje darbo rinkoje. *Socialinis darbas* 8(2), 25-34.
48. Muffels, R. (2008). Flexibility and Employment Security in Europe: Labour Markets in Transition, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 422.
49. Muffels, R., & Luijkx, R. (2005). Job Mobility and Employment Patterns Across European Welfare States. Is there a „Trade off“ or a „Double Bind“ Between Flexibility and Security. Institute for Labour Studies, Amsterdam.
50. Quinlan, M., Mayhew, C. and Bohle, P. (2001). The Global Expansion of Precarious Employment, Work Disorganization and Consequences for Occupational Health: A Review of Recent Research. *International Journal of Health Services* 31:2.
51. Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P. & McGrath, M. R. (2007). *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*. US: John Wiley & Sons, Inc.
52. Roca-Puig, V., Beltran-Martin, J. & Escrig-Tena, A.B. (2008). External and internal labour flexibility in Spain: a substitute or complementary effect on firm performance? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1131-1151. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190802051428>
53. Rose, M. (2008). Functional Flexibility in Britain. Full-strength, lite, slight or token? Department of Social and Policy Sciences, University of Bath, Working Paper. Prieiga per <http://people.bath.ac.uk/hssmjrl/>
54. Sajadinasab, A.N. (2012). Flexible human resource as human resource management strategy in Project-oriented corporations. *Ariana publication* 1-15.
55. Schmid, G. (2006). Social risk management through transitional labour markets. *Socio-Economic Review* 4: 1–33.
56. Sharma, M. K., Sushu & Jain, P. K. (2010). Revisiting Flexibility in Organizations: Exploring its Impact on Performance. *Global Journal of Flexible Systems Management* 11(3): 51-68.

57. Standig, G. (1999). *Global Labour Flexibility. Seeking Distributive Justice*. London: Macmillan Press.
58. Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science*, 20(4), 546-558.
59. Steers, R.M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science*, 20(4), 546-558.
60. Stohr, E. A., Michael, Z.M. (2008). Business Process Management: Impact on Organizational Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management* 9:3-5.
61. Suarez, F. F., Cusumano, M.A., Fine, C. H. (2003). *Flexibility and performance: a literature critique and strategic framework*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
62. Suarez, F., Cusumano, M. & Fine, C. (1995). An empirical study of Flexibility in manufacturing. *Sloan Management Review*, 37(1), 25-32.
63. Suarez, F., Cusumano, M., Fine, C. (1995). An empirical study of flexibility in manufacturing. *Sloan Management Review*, 37(1), 25-32.
64. Sverke, M., De Witte, H., Naswall, K., & Hellgren, J. (2010). European perspectives on job insecurity: Editorial introduction. *Economic and Industrial Democracy*, 31, 175–178. (2010). European perspectives on job insecurity: *Editorial introduction. Economic and Industrial Democracy*, 31, 175–178.
65. Swan, E. & Fox, S. (2009). Becoming Flexible: Self-flexibility and its Pedagogies. *British Journal of Management*, 20(1), 149-159.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00642.x>
66. Tan, J. & Zeng, Y. (2009). A stage-dependent model of resource utilization, strategic flexibility, and implications for performance over time: Empirical evidence from a transitional environment. *Asia Pac J Manag (APJM)* (2009) 26:563–588.
67. Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 1319-1350.
68. Upton, D. M. (1995). What really makes factories flexible? *Harvard Business Review*, 73(4), 74-84.
69. Verdu, A.J., & Gomez-Gras, J.M. (2009). Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 668-690.
70. Volldebra, H. W. (1998). *Building the flexible firm: how to remain competitive*. New York: Oxford University Press.
71. Voss, C. and Clutterbuck, D. (1989). *Just-in-Time. A Global Status Report*. Berlin:IFS Publications/Springer-Verlag.

72. Widmer, P. S., Semmer, N. K., Kalin, W. (2012). The ambivalence of challenge stressors: Time pressure associated with both negative and positive well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 80: 422-433.
73. Womack, J.P., Jones, D.T., and Roos, D. (1990). *The Machine that Shaped the World*. New York: Rawson Ass..
74. Zhang, Q., Vonderembse, M. A., Lim, J.S. (2005). Logistics flexibility and its impact on customer satisfaction. *The International Journal of Logistics Management* 16(1):71-95.

PRIEDAI

ANKETA

Gerb. Respondente,

Socialiniai ir ekonominiai pokyčiai įtakojo atsiradusį organizacijų lankstumo poreikį, o organizacijos lankstumo problema yra glaudžiai susijusi su darbuotojų saugumo problema. Todėl mano atliekamo tyrimo tikslas - įvertinti organizacijos lankstumo įtaką darbuotojų saugumui.

Anketa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus panaudoti baigiamajame magistro darbe. Prašau atsakyti į pateiktus klausimus, pasirenkant Jums priimtinausius atsakymus. Ačiū už Jūsų skirtą laiką!

1. Įvertinkite ***kiekybinio organizacijos lankstumo*** kintamuosius 5 balų skalėje, kai 1 balas – visiškai nesutinkate su teiginiu...., 5 balai – visiškai sutinkate su teiginiu.

Kintamieji	Visiškai nesutinku			Visiškai sutinku	
	1	2	3	4	5
K1. Organizacija geba pagal poreikį reguliuoti darbuotojų skaičių					
K2. Organizacija geba reguliuoti darbų apimtis naudojant įvairias darbuotojų įdarbinimo formas					
K3. Organizacija geba reguliuoti darbų apimtis pagal poreikį mažinant darbuotojų skaičių					
K4. Organizacija geba reguliuoti darbų apimtis pagal poreikį didinant darbuotojų skaičių					
K5. Organizacija geba reguliuoti darbų apimtis keičiant darbo valandų kiekį					
K6. Darbuotojai organizacijoje turi galimybę patys pasirinkti darbo grafiką					

2. Įvertinkite atskirų ***funkcinio organizacijos lankstumo*** tipų kintamuosius 5 balų skalėje, kai 1 balas – visiškai nesutinkate su teiginiu...., 5 balai – visiškai sutinkate su teiginiu.

Kintamieji	Visiškai nesutinku			Visiškai sutinku	
	1	2	3	4	5
<i>Žmogiškųjų išteklių valdymo lankstumas</i>					
F1. Organizaciniai pokyčiai žmogiškųjų išteklių valdyme leidžia išlikti konkurencingais rinkoje					
F2. Organizacijos pasirinktas žmogiškųjų išteklių valdymo modelis padeda greitai prisitaikyti prie kintančių verslo sąlygų					
F3. Organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo modelis dažnai keičiamas, siekiant prisiderinti prie besikeičiančių darbo rinkos reikalavimų					
F4. Organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymas yra lankstus					
<i>Žmogiškųjų išteklių vidinis lankstumas</i>					
F5. Atsiradus poreikiui, darbuotojai lengvai perkeliama į panašios atsakomybės pareigas					
F6. Atsiradus poreikiui, darbuotojus galima lengvai perkelti į žymiai didesnės atsakomybės pareigas					
F7. Darbuotojai lengvai prisiima atsakomybę už kitose darbo pozicijose atliekamas užduotis					

	1	2	3	4	5
<i>Igūdžių lankstumas</i>					
F8. Darbuotojai stengiasi nuolat atnaujinti savo įgūdžius ir gebėjimus					
F9. Darbuotojai greitai įsisavina naujas procedūras ir procesus, susijusius su jų darbo pozicija					
F10. Darbuotojai numato būsimus įgūdžių reikalavimus, kurių gali prireikti atliekant priskirtą darbą, užduotis					
F11. Organizacija turi pakankamą darbuotojų įgūdžių įvairovę, kad galėtų patenkinti kintančius rinkos poreikius					
<i>Elgsenos lankstumas</i>					
F12. Kai darbuotojai susiduria su problemomis savo darbo pozicijoje, jie savarankiškai aiškina atsiradusių problemų priežastis					
F13. Darbuotojų darbo įgūdžių lankstumas padeda jiems keistis priklausomai nuo rinkos poreikių					
F14. Darbuotojų elgsena kinta, kintant aplinkos reikalavimams					
<i>Santykių lankstumas</i>					
F15. Darbuotojai dalinasi informacija ir mokosi vienas iš kito					
F16. Darbuotojai keičiasi idėjomis, patirtimis su darbuotojais iš kitų padalinių					
<i>Darbo užmokesčio lankstumas</i>					
F17. Darbo užmokesčio dydžio reguliavimas priklausomai nuo individualių darbo rezultatų					
F18. Darbo užmokesčio dydis priklauso nuo bendrų organizacijos veiklos rezultatų.					

3. Įvertinkite atskirų **darbuotojų saugumo** tipų kintamuosius 5 balų skalėje, kai 1 balas – visiškai nesutinkate su teiginiu.... , 5 balai – visiškai sutinkate su teiginiu.

Kintamieji	Visiškai nesutinku			Visiškai sutinku	
	1	2	3	4	5
<i>Ekonominis saugumas</i>					
S1. Galimybė naudotis sveikatos apsaugos sistema					
S2. Galimybė gauti apmokymus darbo vietoje pagal darbuotojo poreikius					
S3. Galimybė iš darbo pajamų gerinti asmeninę buitį					
<i>Pajamų (socialinis) saugumas</i>					
S4. Pajamų apsaugos galimybė per darbo užmokesčio koordinavimą, indeksavimą (minimalus, indeksuotas darbo užmokestis, progresiniai mokesčiai)					
<i>Užimtumo saugumas</i>					
S5. Darbo vietos išlaikymo galimybė vykdant pokyčius organizacijoje					
<i>Darbo vietos saugumas</i>					
S6. Galimybė turėti saugaus darbo sąlygas (profesinė rizika, ligos, traumos)					
<i>Darbo įgūdžių saugumas</i>					
S7. Galimybė įgyti, išsaugoti ir plėtoti įgūdžius ir kompetencijas					
<i>Kombinuotas saugumas</i>					
S8. Galimybė suderinti apmokamą darbą ir socialinius poreikius (darbo-šeimos balansas)					

4. Jūsų lytis:
- Vyras
 - Moteris
5. Jūsų amžius:
- 18 - 30 m.
 - 31 – 40 m.
 - 41 - 50 m.
 - 51 – 60 m.
 - 61 m. ir daugiau
6. Jūsų išsilavinimas:
- Vidurinis
 - Aukštesnysis
 - Aukštasis neuniversitetinis
 - Aukštasis universitetinis
7. Jūsų darbo stažas organizacijoje:
- Iki 1 metų
 - 1 – 3 metai
 - 4 – 10 metų
 - 11 – 20 metų
 - 20 ir daugiau metų
8. Jūsų užimama pozicija šioje organizacijoje:
- Vadovaujantis darbuotojas
 - Darbuotojas

Koreliaciniai ryšiai tarp organizacijos funkcinio lankstumo ir darbuotojų saugumo teiginių vertinimo pagal vadovaujančių darbuotojų grupę

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
F1	1																									
F2	0,65	1																								
F3	0,79	0,9	1																							
F4	0,88	0,9	0,95	1																						
F5	0,55	0,7	0,74	0,71	1																					
F6	0,6	0,8	0,82	0,83	0,9	1																				
F7	0,83	0,6	0,78	0,7	0,52	0,46	1																			
F8	0,83	0,6	0,78	0,7	0,52	0,46	1	1																		
F9	0,68	0,8	0,86	0,82	0,86	0,83	0,67	0,7	1																	
F10	0,52	0,8	0,79	0,77	0,83	0,86	0,43	0,4	0,9	1																
F11	0,67	0,8	0,83	0,85	0,86	0,92	0,53	0,5	0,91	0,9	1															
F12	0,68	0,8	0,86	0,82	0,86	0,83	0,67	0,7	0,67	0,9	0,91	1														
F13	0,58	0,8	0,8	0,86	0,64	0,85	0,33	0,3	0,68	0,8	0,86	0,7	1													
F14	0,45	0,7	0,79	0,88	0,55	0,6	0,83	0,8	0,68	0,5	0,67	0,7	0,58	1												
F15	0,52	0,8	0,79	0,77	0,83	0,86	0,43	0,4	0,9	0,73	0,91	0,9	0,76	0,52	1											
F16	0,69	0,6	0,73	0,67	0,67	0,6	0,77	0,8	0,87	0,6	0,69	0,9	0,43	0,69	0,56	1										
F17	0,52	0,8	0,79	0,77	0,83	0,86	0,43	0,4	0,9	0,45	0,91	0,9	0,76	0,52	0,63	0,56	1									
F18	0,72	0,8	0,86	0,86	0,74	0,89	0,64	0,6	0,89	0,7	0,87	0,9	0,79	0,72	0,74	0,83	0,74	1								
S1	0,58	0,8	0,8	0,86	0,64	0,85	0,33	0,3	0,68	0,8	0,86	0,7	1,0	0,58	0,76	0,43	0,76	0,79	1							
S2	0,06	-0,1	-0,1	-0,1	0,29	0,07	0,15	0,1	0,31	0,3	0,2	0,3	-0,2	0,06	0,35	0,19	0,35	-0,3	-0,2	1						
S3	0,39	0,6	0,6	0,58	0,91	0,82	0,33	0,3	0,68	0,8	0,69	0,7	0,58	0,39	0,76	0,42	0,76	0,56	0,58	0,26	1					
S4	0,6	0,8	0,78	0,83	0,75	0,89	0,39	0,4	0,81	0,9	0,94	0,8	0,93	0,6	0,9	0,51	0,9	0,8	0,93	0,15	0,69	1				
S5	0,55	0,7	0,74	0,71	0,85	0,9	0,52	0,5	0,86	0,8	0,86	0,9	0,64	0,55	0,83	0,67	0,83	0,74	0,64	0,29	0,91	0,75	1			
S6	0,06	0,4	0,36	0,27	0,29	0,07	0,15	0,1	0,31	0,3	0,2	0,3	0,18	0,06	0,35	0,19	0,35	0,1	0,18	-0,1	0,26	0,15	0,3	1		
S7	0,55	0,7	0,74	0,71	0,64	0,9	0,52	0,5	0,86	0,8	0,86	0,9	0,64	0,55	0,83	0,67	0,83	0,74	0,64	0,29	0,91	0,75	0,52	0,3	1	
S8	0,73	0,7	0,74	0,82	0,63	0,79	0,52	0,5	0,75	0,7	0,86	0,7	0,87	0,73	0,65	0,67	0,65	0,87	0,87	-0,1	0,49	0,87	0,6	0,0	0,6	1

Koreliaciniai ryšiai tarp organizacijos funkcinio lankstumo ir darbuotojų saugumo teiginių vertinimo pagal kitų darbuotojų grupę

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
F1	1																									
F2	0,19	1																								
F3	0,16	0,12	1																							
F4	0,15	0,19	0,26	1																						
F5	0,25	0,27	0,19	0,11	1																					
F6	0,07	0,02	0,05	0,1	0,34	1																				
F7	0,33	0,29	0,13	-0,2	0,33	0,19	1																			
F8	0,15	0,06	-0,06	0,11	0,15	0,22	0,14	1																		
F9	0,15	0,10	0,17	0,35	0,19	0,31	0,14	0,2	1																	
F10	0,29	0,26	0,31	0,3	0,09	0,11	0,1	0,3	0,34	1																
F11	0,06	0,12	0,16	0,25	0,14	0,11	-0,1	-0,1	0,21	0,1	1															
F12	-0,1	0,16	0,09	0,09	0,05	0,18	0,1	-0,1	0,07	0,01	0,34	1														
F13	0,21	0,12	0,15	0,26	0,05	0,24	0,04	0,2	0,11	0,2	0,19	0,09	1													
F14	0,23	0,24	-0,02	0,22	0,04	0,12	0,05	0,2	0,23	0,1	0,04	-0,1	0,3	1												
F15	0,19	0,15	-0,08	0,08	0,08	0,11	0,04	0,1	0,13	0,08	-0,1	0,02	0,1	0,25	1											
F16	0,31	0,27	0,15	0,17	0,09	0,01	0,18	-0,1	0,12	0,21	0,11	0,09	0,1	0,28	0,18	1										
F17	-0,1	0,04	0,02	-0,1	0,07	-0,1	-0,1	0,1	0,01	0,27	-0,1	-0,1	-0	-0,1	-0,1	0,19	1									
F18	0,01	0,14	0,18	0,06	0,26	0,11	0,1	0,2	0,05	0,24	0,07	-0,1	0,1	0,02	-0,1	0,18	0,53	1								
S1	-0,1	0,10	0,07	0,21	-0,37	-0,1	-0,1	-0,2	0,13	0,13	0,17	0,17	0,1	-0,1	0,04	-0,05	0,2	-0,1	1							
S2	-0,2	-0,1	-0,09	0,17	-0,35	-0,1	-0,2	0,1	-0,1	-0,1	-0,1	0,01	0,15	-0,1	0,03	-0,08	-0,1	0,04	0,38	1						
S3	-0,2	0,09	-0,13	0,17	-0,1	0,09	-0,2	-0,1	-0,1	0,13	0,06	0,03	0,1	0,05	0,12	0,11	0,04	-0,1	0,20	0,21	1					
S4	0,02	0,04	0,05	0,09	0,06	0,05	0,02	-0,2	0,06	0,17	0,11	0,1	-0,1	0,05	0,08	-0,02	-0,1	0,01	0,23	0,03	0,32	1				
S5	-0,1	-0,1	-0,01	0,08	0,35	0,12	-0,1	-0,2	0,18	-0,2	0,16	-0,1	-0,1	0,09	0,02	-0,08	-0,2	-0,1	0,24	-0,1	0,17	0,36	1			
S6	0,05	0,07	0,12	0,11	-0,1	0,02	-0,1	0,2	0,09	0,11	-0,2	-0,1	0,2	-0,1	-0,1	0,16	0,16	0,05	0,11	0,16	0,09	0,19	0,17	1		
S7	-0,1	0,17	-0,1	-0,1	-0,1	0,02	-0,2	0,1	-0,1	-0,2	0,02	-0,1	0,2	-0,1	-0,1	0,04	0,11	0,22	0,02	0,11	0,11	0,10	0,01	0,4	1	
S8	-0,1	0,03	0,04	0,04	-0,1	-0,1	-0,1	-0,4	0,07	0,03	0,03	-0,1	0,1	0,08	-0,1	0,31	0,12	-0,1	0,06	-0,1	0,12	0,19	0,14	0,4	0,3	1

Daugialypė regresija tarp kiekybinio lankstumo dimensijų ir darbuotojų saugumo vertinimų rezultatų (pagal vadovaujančius darbuotojus)

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,967879029
R Square	0,936789814
Adjusted R Square	
Standard Error	0,203008184
Observations	11

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	6	2,443105255	0,407184209	9,880157	0,022000594
Residual	4	0,164849291	0,041212323		
Total	10	2,607954545			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	1,937056738	0,951425073	2,035953006	0,111455	-0,704522749	4,578636224	-0,704522749	4,578636224
K1	-0,123758865	0,233414023	-0,53021178	0,624033	-0,771820086	0,524302356	-0,771820086	0,524302356
K2	-0,263475177	0,259053779	-1,01706749	0,366636	-0,982723773	0,455773418	-0,982723773	0,455773418
K3	-0,061524823	0,132868631	-0,46305002	0,6674	-0,430427282	0,307377636	-0,430427282	0,307377636
K4	0,577659574	0,21516993	2,684666835	0,054961	-0,019747924	1,175067073	-0,019747924	1,175067073
K5	0,354609929	0,199376259	1,77859656	0,149929	-0,19894731	0,908167169	-0,19894731	0,908167169
K6	0,088297872	0,141394345	0,624479518	0,566165	-0,304275765	0,480871509	-0,304275765	0,480871509

Daugialypė regresija tarp funkcinio lankstumo dimensijų ir darbuotojų saugumo vertinimų rezultatų (pagal vadovaujančius darbuotojus)

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,987432028
R Square	0,975022009
Adjusted R Square	
Standard Error	0,125723445
Observations	11

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	6	2,4680245	0,4113374	26,0234973	0,0036199
Residual	4	0,0632255	0,0158064		
Total	10	2,5312500			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	2,6414801	0,9702496	2,7224749	0,0528517	-0,0523646	5,3353248	-0,0523646	5,3353248
F ŽI	-0,7222222	0,2370664	-3,0464976	0,0381587	-1,3804241	-0,0640204	-1,3804241	-0,0640204
F ŽI vidinis	0,5721393	0,2505069	2,2839263	0,0844202	-0,1233794	1,2676580	-0,1233794	1,2676580
F įgūdžių	0,3478441	0,4482139	0,7760671	0,4810403	-0,8965973	1,5922855	-0,8965973	1,5922855
F elgsenos	1,1383706	0,4392943	2,5913625	0,0605968	-0,0813057	2,3580470	-0,0813057	2,3580470
F santykių	-0,5060116	0,4839820	-1,0455174	0,3548011	-1,8497610	0,8377378	-1,8497610	0,8377378
F darbo užmokesčio	-0,2093698	0,3340092	-0,6268385	0,5647644	-1,1367280	0,7179884	-1,1367280	0,7179884

Daugialypė regresija tarp kiekybinio lankstumo dimensijų ir darbuotojų saugumo vertinimų rezultatų (pagal kitus darbuotojus)

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,310594490
R Square	0,176468937
Adjusted R Square	
Standard Error	0,459826145
Observations	84

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	5	1,917373961	0,383474792	1,665593451	0,112826872
Residual	78	17,95818408	0,230233129		
Total	83	19,87555804			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	3,812163816	0,338046297	11,27704653	4,72277E-18	3,139165337	4,485162295	3,139165337	4,485162295
K1	-0,140972115	0,062986871	-2,238119021	0,028065442	-0,266369343	-0,015574887	-0,266369343	-0,015574887
K2	0,078521974	0,056116776	1,399260246	0,165699221	-0,033197945	0,190241892	-0,033197945	0,190241892
K3	-0,030005741	0,047383995	-0,633246342	0,52842516	-0,124340028	0,064328546	-0,124340028	0,064328546
K4	-0,019640694	0,056902591	-0,345163434	0,730900575	-0,132925049	0,093643662	-0,132925049	0,093643662
K6	0,057971487	0,078924084	0,734522139	0,464833083	-0,099154294	0,215097269	-0,099154294	0,215097269

Daugialypė regresija tarp funkcinio lankstumo dimensijų ir darbuotojų saugumo vertinimų rezultatų (pagal kitus darbuotojus)

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,312656780
R Square	0,167754262
Adjusted R Square	
Standard Error	0,50000625
Observations	95

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	6	2,383660508	0,397276751	1,589067278	0,129743844
Residual	88	22,00055002	0,25000625		
Total	94	24,38421053			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	2,427783177	0,454478812	5,341906182	7,13172E-07	1,524602039	3,330964314	1,524602039	3,330964314
F ŽI	0,001252081	0,089200829	0,014036649	0,988832516	-0,176015822	0,178519984	-0,176015822	0,178519984
F ŽI vidinis	-0,009118178	0,098732922	-0,092351951	0,926628332	-0,205329114	0,187092758	-0,205329114	0,187092758
F įgūdžių	0,154083369	0,096103829	1,603301044	0,112451617	-0,036902796	0,345069534	-0,036902796	0,345069534
F elgsenos	0,018770587	0,092372735	0,203204844	0,839444057	-0,164800813	0,202341987	-0,164800813	0,202341987
F santykių	0,093046196	0,076462182	1,216891729	0,226898963	-0,058906322	0,244998715	-0,058906322	0,244998715
F darbo užmokesčio	0,043501517	0,082524196	0,527136509	0,599425206	-0,120497982	0,207501015	-0,120497982	0,207501015