

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Reda KVAŠIENĖ

**LANKSTAUS DARBO LAIKO ORGANIZAVIMAS: DARBUOTOJŲ
MOTYVACIJOS ASPEKTAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Reda KVAŠIENĖ

**LANKSTAUS DARBO LAIKO ORGANIZAVIMAS: DARBUOTOJŲ
MOTYVACIJOS ASPEKTAS**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius: Reda Kvašienė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas: doc.dr.D.Lipinskienė
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas: doc.dr.S.Žičkienė.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Reda Kvašienė

Lankstaus darbo laiko organizavimas: darbuotojų motyvacijos aspektas.

Magistro darbas.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti Lietuvos ir užsienio autorių lankstaus darbo laiko organizavimo teoriniai aspektai, siekiant atskleisti lankstaus darbo laiko organizavimo motyvacinę reikšmę organizacijų darbuotojams. Remiantis mokslinės literatūros analize, atlikta teorinėje dalyje, įvykdytas įvairių organizacijų darbuotojų požiūrio į lankstų darbo laiką motyvacijos aspektu tyrimas, kurio metu nustatyti motyvaciniai darbuotojų veiksniai bei lankstaus darbo laiko poveikis respondentų motyvacijai lyginant su kitų motyvacinių veiksnių poveikiu. Anketinės apklausos būdu surinkti empirinio tyrimo duomenys leido nustatyti, kad lankstus darbo laikas labiau motyvuoja tik atskirus darbuotojus, pagal individualius jų poreikius ir nėra svarbiausias darbuotojų motyvacinis veiksnys.

Šia tema skaitytas pranešimas ŠU SMF 11-oje tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencijoje “Ekonomikos ir vadybos aktualijos” (žr. priedas 2).

SUMMARY

Reda Kvašienė

Flexible working time organization: aspect of motivation.

Master's work.

This master's final paper analyzed the Lithuanian and foreign authors of flexible working time arrangements theoretical aspects, in order to reveal flexible working time arrangements motivational significance of workers organizations. Based on literature review, carried out the theoretical part, employees of various organizations committed approach to flexible working time of the motivation aspect of investigation, during which the motivating factors for workers and flexible working time on the motivation of the respondents in relation to other motivational factors. The questionnaires collected by means of the empirical survey data revealed that more flexible working hours only motivates individual employees, according to their individual needs and not the primary motivating factor for employees.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	5
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ.....	9
1. LANKSTAUS DARBO LAIKO ORGANIZAVIMO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ASPEKTU TEORINIAI PAGRINDIMAI.....	11
1.1. Motyvacijos samprata.....	10
1.2. Darbo laiko organizavimą sąlygojantys veiksniai.....	19
1.3. Lankstus darbo laikas kaip darbo organizavimo forma.....	23
1.4. Lankstaus darbo laiko organizavimo reikšmė motyvuojant darbuotojus	28
1.5. Patirčių ir požiūrių į lankstaus darbo laiko organizavimą įvairovė.....	31
2. LANKSTAUS DARBO LAIKO ORGANIZAVIMO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ASPEKTU TYRIMO METODOLOGIJA.....	37
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	37
2.2. Demografinės respondentų charakteristikos	38
3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ INTERPRETACIJA.....	44
3.1. Svarbiausieji darbuotojų motyvaciniai veiksniai.....	44
3.2. Lankstaus darbo laiko organizavimo respondentų organizacijose ypatumai.....	52
3.3. Lankstaus darbo laiko organizavimo koreliaciniai ryšiai su darbuotojų motyvacija.....	55
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	61
LITERATŪRA.....	64
PRIEDAI.....	70
1 priedas. Anketos pavyzdys	
2 priedas. Darbo autorės dalyvavimo konferencijoje pažymėjimo kopija	

LENTELĖS

1 lentelė. Motyvacijos koncepcijų raida.....	11
2 lentelė. Lankstaus darbo laiko organizavimo privalumai ir trūkumai	35
3 lentelė. Lietuvos gyventojų skaičius (2010 metų pradžioje).....	39
4 lentelė. Vertybių pasirinkimo dirbant lanksčiu darbo laiku vidurkis (N= 229).....	45
5 lentelė. Materialinių ir nematerialinių motyvacinių veiksnių vertinimas (N= 229).....	47
6 lentelė. Materialinių ir nematerialinių motyvacinių veiksnių vertinimo vidurkis (N= 229).....	48
7 lentelė. Lankstaus darbo laiko vertinimas demografinių parametrų aspektu (N= 229).....	55

PAVEIKSLAI

1 pav. Motyvacijos procesas	13
2 pav. Elementarusis motyvacijos procesas.....	14
3 pav. Lankstaus darbo laiko organizavimo pavyzdys.....	27
4 pav. Darbo ir šeimos derinimas darbovietėje.....	31
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (procentais, n= 229).....	39
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (procentais, n=229).....	39
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (procentais, n=229).....	40
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį (procentais, n=229).....	41
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vaikų amžių (procentais, n=229).....	42
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išdirbto laiko trukmę (procentais, n=229).....	42
11 pav. Dėmesio paskirstymo vertinimas (procentais, n= 229).....	43
12 pav. Skirtingo dydžio įmonėse taikomos palankios šeimai priemonės	46
13 pav. Vidinių motyvacinių veiksnių vertinimas (procentais, n= 229).....	49
14 pav. Išorinių motyvacinių veiksnių vertinimas (procentais, n= 229).....	51
15 pav. Respondentų darbo dienos laiko organizavimas (procentais, n= 229).....	53
16 pav. Respondentų pageidavimas dirbti trumpiau nei 8 val. (procentais, n= 229).....	54
17 pav. Pasitenkinimo lanksčiu darbo laiku vertinimas (procentais, n= 229).....	57
18 pav. Lankstaus darbo laiko pasirinkimo vertinimas (procentais, n= 229).....	58
19 pav. Pertraukų darbe laisvo pasirinkimo vertinimas (procentais, n= 229).....	59
20 pav. Požiūrio į lankstaus darbo laiko organizavimą darbuotojų motyvacijos aspektu vertinimas (procentais, n= 229)	60

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas. Įmonės, norėdamos efektyviai panaudoti darbuotojus, dirba skirtingais būdais ir pasirenka savas darbuotojų skatinimo sistemas. Tačiau visoms organizacijoms tinka viena bendra taisyklė - tinkamai motyvuoti darbuotojai siekia tikslų, kurie atitinka ir organizacijos tikslus. Vadybos literatūroje siūloma daug įvairių darbuotojų motyvavimo būdų. Įmonės vadovas, įvertindamas savo įmonės veiklos specifika, darbuotojų kompetenciją, poreikius ir kitus kriterijus, privalo atrasti ir pritaikyti tinkamiausią ir priimtinausią darbuotojų motyvavimo būdą. Taigi, kiekvienos organizacijos vadovų tikslas – teisingai suvokti darbo motyvaciją, numatyti realius darbuotojų motyvavimo tikslus bei uždavinius, gebėti identifikuoti savo pavaldinių prioritetinius poreikius. Būtina sužadinti darbuotojų norą dirbti geriau, tinkamai panaudoti savo darbo laiką. Motyvacijos veiksmu tampa ne tik firmos žinomumas, darbo prestižas, įmonės vertybės ir kultūra, atlyginimų dydis, bet vis labiau ryškėja lankstaus darbo laiko organizavimo svarba.

Šiuolaikinės organizacijos nuolatos turi spręsti problemą, kaip surasti reikalingus darbuotojus, pritaikyti jiems tinkamus motyvacinius veiksmus, kad, to pasekoje, darbuotojai būtų suinteresuoti dirbti našiai ir įmonė išlaikytų vis didesnę konkurenciją su kitomis įmonėmis. Šiuolaikinis žmogus, gyvendamas dinaminiame, pokyčių kupiname pasaulyje, kasdien sprendžia, kaip suderinti darbo ir asmeninius interesus. Šeima ir darbas – dvi pagrindinės Lietuvos žmonių gyvenimo vertybės, tačiau dažnas šalies gyventojas susiduria su profesinio gyvenimo ir šeimos pareigų derinimo problema. Ši problema keliami daugelyje straipsnių, seminarų, atlikti tokie tyrimai kaip: „Palankios šeimai politikos įgyvendinimas Lietuvoje: problemos ir galimybės“ (Jančaitytė, 2006), „Moterys ir vyrai Lietuvos visuomenėje. Darbas ir šeima vertybinių nuostatų skalėje“ (2007), „Moteris Lietuvos visuomenėje 2009“ (2010). Dėl darbo ir asmeninių interesų suderinimo problemos būtina keisti šiuolaikinį darbo santykių reguliavimą, kuris, kaip ir darbo proceso organizavimas kinta dėl informacinių technologijų gausėjimo, dėl augančios konkurencijos tarp organizacijų. Griežtas darbo santykių reguliavimas varžo darbdavių ir darbuotojų susitarimo galimybes, mažina darbo rinkos dinamiką, silpnina įmonių bei valstybės konkurencingumą. Pasaulio Banko verslo sąlygų tyrimo Doing Business duomenimis, pagal darbo santykių reguliavimą Lietuva 2008 metais užima 133 vietą. Tai žemiausia Lietuvos užimama vieta iš visų 10 indikatorių. Bendras Lietuvos verslo sąlygų rodiklis - 26 vieta. 75 proc. Lietuvoje ypač nepalankiai įvertintas darbo laiko reguliavimas. Dauguma Europos darbuotojų vis dar dirba nustatant standartines, visiems darbuotojams vienodas darbo pradžios ir pabaigos valandas, tačiau šis darbo organizavimas populiarus tik pietinėse ir naujosiose ES narėse, kitose valstybėse darbo laikas daug lankstesnis (*Lankstus darbo laikas neturi būti privilegija*, 2007). Lankstaus darbo laiko organizavimas parodo, kad darbuotojai turi pasirinkimo teisę,

kad darbuotojai ir darbdaviai yra lygiaverčiai derybininkai. Iki šiol daugumoje įmonių darbdaviai nuolat turi stipresnes pozicijas, o darbuotojai nesijaučia galintys savarankiškai spręsti iškilusias darbovietėje problemas, savarankiškai priimti sprendimus (*Lietuvos laisvosios rinkos instituto pozicija dėl darbo santykių reguliavimo ir Lisabono strategijos*).

Mokslinių tyrimų darbo proceso organizavimo bei motyvacijos tema išvadose teigiama, kad labiausiai darbuotojus motyvuoja tinkamas darbo užmokestis ar kitos materialinio skatinimo priemonės, darbuotojų drąsinimas, įkvėpimas, priešasčių geram darbui sukūrimas, noro dirbti skatinimas, lojalumas organizacijai ir pan. (Stankevičienė, Lobanova, 2006; Šavareikienė, 2008; Jančiauskas, 2006; Sakalas, 2003; Chandler, 2008; Felser, 2006, Petkevičiūtė, 2006). Mokslininkai, tyrę darbo organizavimą, pabrėžia darbo laiko organizavimo svarbą (Johns, 1994, Martinkus, Beržinskienė, 2005; Martinkus, Žičkienė, 2006; Bagdžiūnienė, 2005; Vanagas, 2009; Tracy, 2007; Kvedaravičius, 2006; Obrazcovas, 2002). Spartėjant darbo procesams gebėjimas efektyviai valdyti laiką tampa lemiamu veiksmu, siekiant sėkmės ir gerų veiklos rezultatų.

Šiame magistro darbe, analizuojant mokslinę literatūrą, daugiau dėmesio skirta trečios kartos motyvacijos koncepcijoms (po 1990 m.), kuriose vyrauja šie požūriai į darbuotojus: kiekvienas individas skirtingas ir unikalūs sprendimai skiriami kiekvienam sudėtingos socialinės-ekonominės sistemos asmeniui. Šių koncepcijų motyvacinis svertas yra darbuotojų saviraiškos galimybės.

Antros kartos motyvacijos koncepcijos apima išorinės motyvacijos nagrinėjimą, tame tarpe ir lankstaus darbo laiko organizavimo, kaip išorinio motyvacinio veiksnio analizavimą. Todėl nagrinėjant lankstaus darbo laiko organizavimą darbuotojų motyvacijos aspektu remiamasi antros kartos motyvacijos koncepsijomis (1950 - 1990 m.), ypač pagrindine darbo motyvacijos koncepsijos mintimi, kad “žmonės nėra ir negali būti vienodi, panašios tegali būti kai kurios savybės, kurias galima pažinti ir sugrupuoti [Bagdonas; Bagdonienė, 2000, p.126].

Problema. Gyvenant globalizacijos veikiamame pasaulyje kasdien susiduriama su naujais iššūkiiais, vienas jų – skirtingų vaidmenų suderinamumo problema. Daugelyje įmonių dirbantieji nori būti ne tik geriausiaiis įmonės darbuotojais, bet ir pavyzdingais vaikais, besirūpinančiais savo pagyvenusiais tėvais; rūpestingais tėvais, atidžiai auginančiais savo vaikus; didėjančio namų ūkio valdytojais; savo mėgiamiems užsiėmimams randančiais laiko aktyvistais ir t.t. Visa tai reikalauja laiko ir lankstumo (Genys; Baltrušaitis, 2009). Todėl lankstaus darbo laiko organizavimas tampa vis svarbesniu motyvaciniu darbuotojų veiksmu, reikalaujančiu mokslinių tyrimų.

Darbuotojų motyvacija, pasitenkinimas darbu yra tie diagnostiniai konstruktai, kurie žmogiškųjų išteklių vadyboje, organizacijų psichologijoje ir sociologijoje yra bene geriausiai ištyrinėti (Merkys,

Brazenė, 2010). Tačiau lankstaus darbo laiko organizavimo darbuotojų motyvacijos aspektu tema nėra daug mokslinių publikacijų, todėl ji yra aktuali moksliniu ir praktiniu organizacijų valdymo požiūriu.

Šiame magistro darbe, tiriant lankstaus darbo laiko organizavimą darbuotojų motyvacijos aspektu, atsakoma į probleminį klausimą: **“Kokia yra lankstaus darbo laiko organizavimo vertė lyginant su kitais motyvaciniais veiksniais organizacijų darbuotojams?”**

Tyrimo objektas – darbuotojų motyvaciniai veiksniai.

Tyrimo dalykas – lankstaus darbo laiko organizavimas kaip darbuotojus motyvuojantis veiksnys.

Tyrimo tikslas - atskleisti lankstaus darbo laiko organizavimo reikšmę lyginant su kitais darbuotojų motyvacijos veiksniais.

Šiam tikslui pasiekti iškelti **tyrimo uždaviniai**:

1. Apibrėžti motyvacijos sampratą.
2. Išryškinti darbo laiko organizavimą sąlygojančius veiksnius.
3. Atskleisti patirčių ir požiūrių į lankstaus darbo laiko organizavimą įvairovę.
4. Nustatyti lankstaus darbo laiko, kaip motyvacinio veiksnio reikšmę darbuotojams.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė, leidusi atskleisti motyvacijos sampratą, darbo laiko organizavimą sąlygojančius veiksnius, patirčių ir požiūrių į lankstaus darbo laiko organizavimą įvairovę.
2. Anketinė apklausa, leidusi kiekybinio tyrimo metu nustatyti lankstaus darbo laiko kaip motyvacinio veiksnio reikšmę darbuotojams.
3. Statistinė duomenų analizė, kompiuterinės MS Excel programos pagalba leidusi apdoroti kiekybinio tyrimo metu gautus duomenis.

Tyrimo rezultatų naujumas. Darbo laiko organizavimas Lietuvos akademinėje erdvėje yra analizuotas. Temos naujumas pasireiškia lankstaus darbo laiko organizavimo analize darbuotojų motyvacijos aspektu.

Teorinis rezultatų reikšmingumas susijęs su tuo, kad į lankstaus darbo laiko organizavimą pažvelgta darbuotojų motyvacijos aspektu. Mokslinės literatūros analizė leido patvirtinti teiginius apie motyvacijos reikšmingumą darbo efektyvumui. Taip pat išryškino lankstaus darbo laiko organizavimo reikšmę lyginant su kitais darbuotojų motyvacijos veiksniais. Atlikto tyrimo rezultatai leido sukonkretinti motyvacinį lankstaus darbo organizavimo poveikį darbuotojams, bei papildyti teorijas apie motyvacinį veiksmų svarbos eiliškumą.

Praktinis rezultatų reikšmingumas susijęs su tuo, kad įvertinus įvairių respondentų nuomonę, gautą anketinės apklausos metu apie motyvacinių veiksnių reikšmingumą darbe ir ypatingai apie lankstaus darbo laiko organizavimą, padarytos išvados, kurias gali naudoti organizacijų vadovai darbuotojų motyvavimo tikslu.

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais:

1. Martinkus, B.; Stoškus, S.; Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
2. Žalienenė, I.; Žalys, L.; Iždonaitė, I.; Šalkauskienė, L. (2006). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: Lucilijus.
3. Žičkienė, S. (2010). *Darbo procesų valdymas*. Paskaitų konspektai ištęstinių studijų magistrantams ŠU MOODLE sistemoje.

D

Darbo laikas (angl. *working hours*) – yra tas laikas, kai darbuotojas privalo atlikti savo darbines funkcijas; būtinas bendro darbo laiko absoliutus kiekis tam tikram tikslui pasiekti; pagrindinis darbo užmokesčio apskaičiavimo kriterijus.

Darbo laiko planavimas (angl. *plan of the work*) – tikslų nustatymas, organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizė, strategijos parinkimas, rezultatų įvertinimas.

Darbo motyvacija (angl. *work motivation*) – asmens siekis per darbinę veiklą patenkinti savo poreikius.

I

Išorinė motyvacija (angl. *external motivation*) – motyvacijos rūšis, sąlygojama ne paties darbo, bet inicijuojama organizacijos.

Išoriniai motyvatoriai (angl. *external motivators*) – išoriniai paskatinimai, nepriklausantys nuo konkrečios darbo vietos ir neturintys tiesioginio poveikio darbo užduoties vykdymui.

L

Laiko valdymas (angl. *time management*) – laiko planavimas ir efektyvus jau suplanuoto laiko panaudojimas.

Lankščios (svyruojančios) darbo valandos (angl. *staggered work hours*) – darbo dienos pradžia gali svyruoti, pvz., 15–30 min., tačiau darbuotojas privalo dirbti 8 val. nuo darbo dienos pradžios.

Lankstus darbo laikas (angl. *flexi-time*) – darbas, kai galima rinktis darbo dienos pražios ir pabaigos laiką (dar kitaip vadinamas **laisvai pasirenkamu darbo laiku**).

M

Motyvacija (angl. *motivation*) – visus individo veiksmus skatinanti jėga.

Motyvas (angl. *motif*) - vidinė paskata, akstinas, impulsas ar ketinimas, verčiantis žmogų vienaip ar kitaip elgtis, siekiant patenkinti tam tikrus poreikius.

Motyvuoti (angl. *motivate*) - paversti motyvus motyvacija

N

Nevisiškas užimtumas (angl. *incomplete employment*) – mažesnis darbo valandų skaičius nei esant visiškam užimtumui, o laikiną užimtumą apibūdina trumpas darbo laikotarpis.

P

Pasitenkinimas darbu (angl. *job satisfaction*) – teigiamų jausmų bei emocijų, patiriamų darbo proceso metu bei vertinant jo rezultatus, visuma.

Paskata (angl. *stimulus*) – asmens įsitikinimas, jog jo veiklą skatinantys poreikiai leidžia pasiekti norimų rezultatų.

Paskatos, vidaus impulsai, siekimai (angl. *incentives, internal impulses, achievements*) – individo siekimas būti tam tikros grupės nariu, noras save realizuoti, turėti profesinę kompetensiją, valdžią, būti gerbiamam.

Pirminiai poreikiai (angl. *primary needs*) – individo poreikiai, charakterizuojantys jo fiziologinio pobūdžio troškimus ir saugią aplinką atspindinčius norus.

Poreikis (angl. *need*) - motyvas veikti ir siekti savo bei organizacijos tikslų.

S

Standartinis darbo laikas (angl. *standard working hours*) - reguliari 8 val per parą ir penkių dienų per savaitę struktūra.

Suspaustos darbo valandos (angl. *compressed hours*) – dirbama daugiau valandų, tačiau mažesni darbo dienų skaičiai, pvz., 4/10 darbo savaitė, kai dirbama 4 dienas po 10 val.

V

Vidinė motyvacija (angl. *inner motivation*) – tai motyvacija negaunant matomo aiškaus atpildo, darbas dėl savęs.

Vidiniai motyvatoriai (angl. *internal motivators*) – vidiniai paskatinimai, kuriuos individas jaučia darbo proceso metu, parodantys tiesioginę priklausomybę tarp darbo skatinimo ir jo rezultato.

Ž

Žmogiškieji ištekliai (angl. *human resources*) – tai žmogaus žinių, įgūdžių, kompetencijų, sveikatos, patirties atsargos, naudojamos gamybos ar paslaugų sferoje, siekiant gauti darbinės pajamas.

1. LANKSTAUS DARBO LAIKO ORGANIZAVIMO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ASPEKTU TEORINIAI PAGRINDIMAI.

1.1. Motyvacijos samprata.

Jau vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad valdymo efektyvumą itin lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti. Beveik prieš 50 metų Peteris Druckeris pasiūlė valdymo modelį kaip priemonę **motyvuoti žmones, o ne juos valdyti** (Drucker, 2004). Šiame naujame modelyje akcentuojami kartu su darbuotojais iškelti tikslai, kurie apčiuopiami, patikrinami ir pamatuojami (Robbins, 2003). Žodis motyvacija, kuris dabar labai paplitęs, atsirado tik apie XX a. dvidešimtuosius metus. Jis yra kilęs iš lotynų klbos žodžio *movere*, kuris reiškia judėti. Pradinė motyvacijos sąvoka reiškė visumą veiksnių, lemiančių vartotojų elgesį. Taigi motyvacijos samprata atsirado iš pradžių ekonomikos, tiksliau rinkodaros srityje, kuri tuo metu dar nebuvo taip vadinama. Motyvacijos problemos nagrinėjimą perėmė darbo psichologai ir sociologai, skatinami organizacijų, kurios, siekdamos sėkmingai vystytis, pajuto, kad reikia kitaip valdyti žmogiškuosius išteklius (Stankevičienė, Lobanova, 2006). Organizacijos savo veikloje taiko plačiai žinomas darbuotojų motyvavimo priemones, kurios buvo nustatytos, atliekant mokslinius tyrimus. Požiūrių į darbo motyvaciją kitimą atskleidžia 1 lentelėje pateikta jos koncepcijų raida.

1 lentelė

Motyvacijos koncepcijų raidos etapai ir pagrindinės charakteristikos

	Pirmos kartos motyvacijos koncepcijos (1900-1950)	Antros kartos motyvacijos koncepcijos (1950-1990)	Trečios kartos motyvacijos koncepcijos (po 1990 m.)
Epocha	Industrializacija (žymiausias atstovas F. Taylor)	Žmogiškųjų santykių judėjimas (žymiausi atstovai – A. Maslow, A. Herzberg)	Sisteminis mąstymas ir globalinė vizija (intuityvioji vadyba)
Požiūris į darbuotoją	Visi darbuotojai panašūs Identiški sprendimai visiems darbuotojams	Visus individus galima suskirstyti į dideles grupes Sprendimus sąlygoja situacijos	Kiekvienas individas skirtingas Unikalūs sprendimai kiekvienam sudėtingos socialinės-ekonominės sistemos asmeniui
Svarbiausieji motyvacijos svertai	Baimė/Lūkesčiai Materialinės arba finansinės priemonės	Darbuotojų pažinimas Darbuotojų adaptacija Dalyvavimo pripažinimas	Saviraiškos galimybės Vidinė motyvacija

Šaltinis: Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administavimo principai*. Kaunas: Technologija, p. 125.

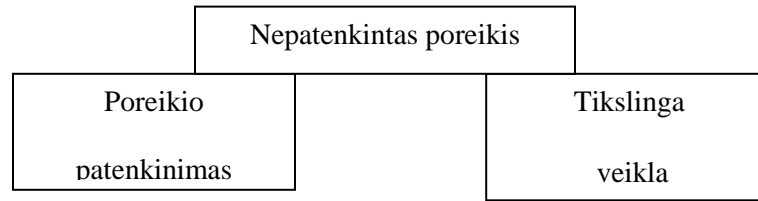
Organizacijų veikloje taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės buvo “atrandamos” atliekant mokslinius tyrimus, o darbo motyvacijos esmė ir svarba atskleista įvairiuose moksliniuose darbuose. Aukščiau pateiktoje lentelėje matomi motyvacijos koncepsijų raidos etapai ir pagrindinės charakteristikos.

Mokslinėje literatūroje minimi įvairūs **motyvacijos apibrėžimai**. A.Stankevičienė; L.Lobanova, (2006) pateikia šį apibrėžimą: motyvacija – tai elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. D.Šavareikienė (2008) teigia, jog motyvacija – tai skatinimo procesas, kai naudojant vidinius ir išorinius veiksmus, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai. G.Felser, (2006) teigia, kad motyvacija yra procesas, neatsiejamas nuo asmeninės dispozicijos, motyvų, tikslų, taip pat vertės ir identiteto. Dar kiti mokslininkai motyvaciją apibrėžiama sekančiai:

- vidinė jėga, kuri skatina individą pasiekti asmeninių ir organizacijos tikslų;
- jėga, veikianti žmogaus viduje arba jo iširėje ir skatinanti tam tikrą jo elgseną;
- elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai (Lipinskienė, 2008).

Apibendrinus aukščiau minėtus motyvacijos apibrėžimus, galima teigti, jog motyvacija – tai žmogaus noras nukreipti savo energiją tikslui pasiekti. Kuo aukštesnė motyvacija, tuo daugiau energijos galima skirti darbui. Motyvacija yra sudėtingas reiškinys, apimantis ne tik motyvus ir jų poreikius bei jų išraiškas norais, bet ir “pastovesnę kokybę – interesus, kurie nusako pastovesnį žmogaus dėmesį tam tikrai veiklai ar reiškiniui” [Lipinskienė, 2008, p. 11]. Elgesio analizė būtų paprasta, jei asmens veiksmai tam tikru momentu būtų tik vieno poreikio rezultatas. Tačiau tai būna labia retai. Įvairių tipų ir įvairaus intensyvumo poreikiai taip veikia vienas kitą, kad individo motyvacija bet kuriuo metu yra sąlygota daugelio skirtingų jėgų. Vis dėlto darbuotojus reikia motyvuoti, nes motyvuoti darbuotojai padeda išlikti organizacijoms, kadangi motyvuoti darbuotojai produktyvesni. Todėl mokslinėje literatūroje sutinakama sąvoka **darbo motyvacija** - asmens siekis per darbinę veiklą patenkinti savo poreikius (įgyti tam tikras gėrybes) (Šavareikienė, 2008). Darbuotojų motyvacija darbinės veiklos aplinkoje suprantama kaip daugybė įvairių veiksnių, skatinančių pasitenkinimą darbu ir norą gerai dirbti.

Motyvacijos šaltinis – supratimas, kas esama, kuo norima būti, ko siekiama, koks darbas teikia malonumą. Pasak D.Šavareikienės ir V.Dubino (2003), motyvacija visada susijusi su sąmoninga žmogaus veikla ir yra neatskiriama nuo jo **poreikių**. Žmogus turi poreikį, jeigu jaučia kažkokį trūkumą. 1 paveiksle matomas supaprastintas motyvacijos procesas, kurio pagrindiniai veiksniai yra nepatenkintas poreikis, tikslinga veikla ir poreikio patenkinimas.



1 pav. Motyvacijos procesas

Šaltinis: Donnelly, J.H.; Gibson, J. (1990). *Fundamentals of Management*. Boston: Irving, p. 304.

1 paveiksle matoma, kad motyvacinis procesas prasideda tuomet, kai individas turi nepatenkintą poreikį. Poreikio patenkinimui turi vykti tikslinga veikla.

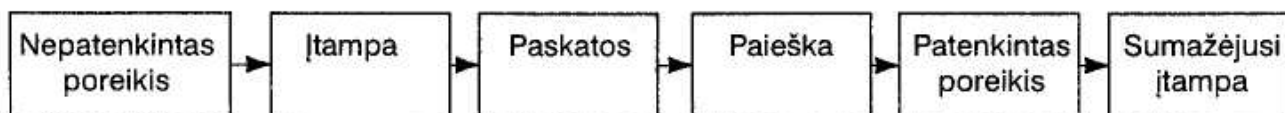
Visais laikmečiais motyvacijai buvo skiriamas pakankamas dėmesys, tik skyrėsi jos turinys, formos ir metodai. Motyvacijos tyrimų metodinių pagrindų tobulinimas su laiku suformavo naują mąstymą apie tai, kaip gerinti santykius tarp vadovo ir pavaldinių. Pavyzdžiui, kompanija "Motorola" pasižymi ypatingai maža darbuotojų kaita. Kompanijos viceprezidentas vieną priežasčių nurodo tą, jog tarp darbuotojų ir jų vadovo užsimezga stiprus motyvuojantis darbu ryšys, kuomet darbuotojai mato, kaip vadovas dėl jų stengiasi (*Harvardo universiteto verslo mokykla*, 2006). Pagrindu laikant žmogiškųjų išteklių modelio idėjas, vadybos teorijoje ir praktikoje darbuotojų motyvacija ilgainiui buvo pradėta vadinti organizacijos "elgsenos" arba "biheavioristine" mokykla. Ji ir šiandien yra vyraujanti vadybos moksle ir praktikoje, nes "įsitikinta, kad individo asmeninių savybių pakeisti neįmanoma (bent kol kas), tačiau galima daryti poveikį jo elgesiui" [V.Gražulis, 2005, p. 14]. Nepriklausomai nuo to, kokios teorinės koncepsijos laikosi vadovai, praktikoje jiems vis tiek tenka susidurti su įvairia neretai prieštaringa aplinka. Tai ir pats individas su paveldėtomis savybėmis, gebėjimais, ir jo priklausymas tam tikrai socialiniai grupei, amžius, patirtis, profesinis pasirengimas, ir bendradarbiai su savo elgesio normomis, tarpasmeniniais santykiais, ir organizacijos kultūra, ir bendruomenė, t.y. socialinė, ekonominė, kultūrinė, technologinė ir ekologinė aplinka. Reikia darbuotojų valdymą orientuoti į pačius naujausius, pasikeitusių sąlygų sukeltus pokyčius (Sakalas, 2003).

S.P.Robbins (2003) teigimu organizacijos yra įdiegusios įvairias programas, skirtas didinti darbuotojų motyvacijai, produktyvumui ir pasitenkinimui darbu. Šios programos grindžiamos pagrindinėmis motyvacijos teorijomis. Teorijos taikomos organizacijose, kuriant praktiškas darbuotojų skatinimo programas.

Svarbiausią vaidmenį motyvacijoje vaidina **motyvas**. Galima teigti, kad motyvas – tai vidinė paskata, akstinas, impulsas ar ketinimas, verčiantis žmogų vienaip ar kitaip elgtis, siekiant patenkinti tam tikrus poreikius.

Motyvas, kaip veiklos priežastis, susijęs su objektyviu **poreikių patenkinimu**. Kokių motyvų turi kiekvienas, tampa aišku tuomet, kai išaiškėja, kas vienoje ar kitoje situacijoje skatina žmogų. Motyvai lemia, kas tam tikroje situacijoje skatina, o kas sukelia abejingą reakciją. Nors elgesys ir yra veikiamas kokio nors motyvo, būtina rasti tinkamą šį motyvą aktyvuojančių paskatų.

Poreikis yra motyvas veikti ir siekti ne tik savo, bet ir organizacijos tikslų. Apie poreikių egzistavimą galima spręsti tik iš žmonių elgesio, susiejant poreikius, motyvus ir elgesį. Anot S.Robbins (2003), poreikis reiškia fiziologinį ar psichologinį deficitą, dėl kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patrauklūs. Šis motyvacijos procesas pateikiamas 2 paveiksle.



2 pav. Elementarusis motyvacijos procesas.

Šaltinis: Robbins, S.P., (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius: UAB “Poligrafija ir informatika”, p. 66.

Nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kuri skatina tam tikras žmogaus paskatas. Šios paskatos sužadina konkrečius tikslus, kurie, jeigu yra įgyvendinami, patenkina poreikį ir sumažina įtampą. Norėdami sumažinti įtampą, darbuotojai užsiima tam tikra veikla. Juo didesnė įtampa, juo intensyvesnė veikla reikalinga šiai įtampai sumažinti.

G.Felser (2006) teigimu, motyvuoti – tai paversti motyvus motyvacija. Žmonės, net ir esant tiems patiems reikalavimams, gali turėti pačių įvairiausių motyvų. To esmę sudaro:

- nevienodi asmeniniai polinkiai;
- skirtinga aplinkos įtaka;
- įvairūs elgesio įpročiai.

A.H.Maslow (2006) teigimu žmogaus gyvenimą galima perprasti tik pažvelgus į jo aukščiausius siekius. Žmogaus veiklą sąlygoja įvairūs poreikiai, kuriuos autorius suskirstė į penkias grupes ir du lygius: žemesniajam lygiui priklauso egzistenciniai (arba fiziologiniai) bei saugumo (fizinio ir psichologinio), o

aukštesniojo lygio poreikiams priklauso socialiniai (bendravimo), ego (arba pagarbos) ir saviaktualizacijos (arba saviraiškos) poreikiai. Šie išvardinti individo poreikiai sudaro poreikių piramidę, kuri vėliau dar du kartus papildyta. 1970 m. Alan Chapman Maslow piramidę papildė dar dviem poreikių grupėmis: aukščiau pagarbos poreikių atsirado pažinimo poreikiai, t.y. žinios, prasmė, savimonė, o virš jų – estetiški poreikiai, t.y. grožis, pusiausvyra, forma. Ši piramidė 1990 m. dar kartą papildyta: virš saviraiškos poreikių atsirado transcendencijos, viršijimo poreikiai (pagalba kitiems pažinti save, parodyti savo sugebėjimus, pasireikšti) (Lipinskienė, 2008). Augimą, savęs aktualizavimą, stengimąsi būti sveikam, tapatumo ir autonomijos paieškas, tobulumo siekimą būtina pripažinti kaip plačiai įsitvirtinusią ir galbūt universalią žmogaus tendenciją. Pasak A.H.Maslow (2006), dabartinės motyvacijos sampratos paprastai pradedamos plėtoti remiantis prielaida, kad motyvacinė būseną yra ypatinga, savita būseną, smarkiai išsiskirianti iš kitų organizmo būsenų.

Kiti autoriai, analizuodami darbuotojų motyvaciją, išskiria tris pagrindinius darbuotojų poreikius. Nepriklausomai nuo darbuotojų užimamų pareigų, pasak V.Paulauskaitės (2008), visus juos motyvuoja šie veiksniai:

- saugumo: atlyginimas, užimamos pozicijos/pareigų stabilumas, atostogos, pensijos, pašalpos, profesinė kolegų parama ir pagalba;
- santykių: vertiname savo komunikacijos kokybę su kitais, savijautą bendravimo su vadovais ir kolegomis procese;
- pripažinimo: asmens indėlio į organizacijos veiklas įvertinimas, galimybė dalyvauti sprendimų inicijavime ir priėmime, įtaka ir poveikis kitų elgsenai ar sprendimams, pagaliau tai, ką galime matyti formaliai – kilimas karjeros laiptais, veiklos įvertinimas vadovybės požiūriu, asmeninio augimo galimybės ir pan.

Santykių ir pripažinimo projekcijos mūsų egzistenciniuose poreikiuose byloja apie tam tikrus mūsų motyvacinius poreikius taip pat ir darbo aplinkai (Paulauskaitė, 2008).

Panašus ir Šavareikienės, D. (2008) žmonių poreikių skirstymas:

- fiziologiniai;
- psichologiniai;
- socialiniai.

Fiziologiniai poreikiai yra svarbiausi pirminiai poreikiai (maistas, rūbai, gyvenamasis būstas ir pan.), kurių patenkinimo lygis lemia pačią žmogaus išgyvenimo galimybę. Kol šie poreikiai nėra patenkinami, į kitų grupių poreikius dėmesys nekreipiamas, motyvas produktyvesniam darbui būna prastas.

Psichologiniai poreikiai – antriniai poreikiai (sėkmė, garbė) vystosi tobulėjant asmenybei, didėjant gyvenimo patirčiai.

Aukščiau socialinių poreikių - meilės, bičiulystės, bendruomeniškumo, priklausomybės ir pan. – seka asmens statusas bei kompetencijos (aplinkinių pagarba, pripažinimas, savigarba, nepriklausomybė). Ir pagaliau – platusis pasaulio pažinimas, grožio siekiamybė.

Organizacinės elgsenos sistemas tyrinėjantys specialistai vienbalsiai pripažįsta, kad žmogų gali motyvuoti tik jo vidinis imperatyvas, o prasmę egzistenciniam žmogaus buvimui, kuriame daug vietos užima jo darbinė veikla, suteikia jo paties socialinės patirties kontekste atrastos ir pripažintos vertybės. Išvada lyg ir labai paprasta: motyvacijos stiprumas ir pobūdis net ir darbinėje aplinkoje tiesiogiai proporcingas žmogaus asmeninei vertybių sistemai (Paulauskaitė, 2008). “Kiekvienas darbuotojas yra savita asmenybė, todėl šių poreikių grupių rangavimas, nustatant prioritetus, priklauso nuo žmogaus” [D.Šavareikienė, 2008, p. 17].

Motyvacija gali būti vidinė ir išorinė (Šavareikienė, 2008). **Vidinė motyvacija** remiasi asmeniniais veiksniais. Kiekvienam žmogui kažkas svarbu, kiekvienas turi individualių gabumų ir, norėdamas pasiekti arba tobulinti tai, kas jam svarbu, nukreipia savo sąmoningus veiksmus tam tikra linkme. Profesiniame gyvenime tai galėtų būti atsakomybės patikėjimas, sprendimų laisvė, tobulėjimo galimybės ar paprasčiausiai įdomus darbas. Tuo tarpu **išorinės motyvacijos pagrindas** – dalykai, veikiami aplinkos. Šia motyvacija remiasi tas, kuris siekia naudos arba išvengti nuostolių. Todėl profesiniame gyvenime finansiniai paskatinimai ir paaukštinimai yra vienoje pusėje, o priemonės, palaikančios tvarką, kitoje. Vidinė motyvacija patvaresnė už išorinę. Veikiant išorinei motyvacijai, elgsensy kontroliuojamas ne pačiame žmoguje glūdinčių priežasčių (Felsler, 2006).

Vidiniai motyvai yra susiję su teikiamu pasitenkinimu jau turimu objektu, kurį norima išsaugoti, arba nepatogumais, kurių norima atsikratyti. Vidinė motyvacija, asmeniui gaunant pasitenkinimą iš pačios veiklos.

Išoriniai motyvai skatina žmogų siekti įsigyti dar neturimą objektą arba, atvirkščiai, išvengti jo. Išorinė motyvacija apibūdina veiklos atlikimą, siekiant tam tikrų rezultatų. Tiesioginė priklausomybė tarp organizacijos sėkmės ir personalo veiklos rezultatyvumo suvokiama neatsiejamai su išorine motyvacija, organizacijos vadovams vertinant atliekamo darbo efektyvumą. Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad ne visi darbuotojai turi tuos pačius poreikius bei gali būti motyvuojami tais pačiais būdais (Burnes, 2004).

Žmogiškųjų išteklių vadybos mokslo aspektu išorinė motyvacija sąlygojama ne paties darbo, bet inicijuojama organizacijos: karjera, pagyrimas bei pripažinimas, tarnybinis statusas ir prestižas, darbo užmokestis, gaunama nauda (papildomos atostogos, draudimas, tam tikrų išlaidų padengimas ir pan.).

Apibendrinus žinias vidinės ir išorinės motyvacijos tema, daroma išvada, kad **vidinės motyvacijos veiksniai** yra šie:

- Atsakomybės patikėjimas;
- Sprendimų laisvė;
- Kūrybiškumo ugdymas;
- Tobulėjimo galimybė;
- Galimybė siekti karjeros;
- Pasitenkinimas atliekamu darbu;
- Įdomus darbas.

Išorinės motyvacijos veiksniai:

- Finansinis paskatinimas (darbo užmokestis, priedai už individualius darbus, priemokos už darbo stažą, kompensacija už viršvalandžius);
- Paaukštinimas pareigose;
- Pagyrimas bei pripažinimas;
- Gaunama nauda (papildomos atostogos, draudimas, tam tikrų išlaidų padengimas, mobilus telefonas, tanybinis automobilis);
- **Lankstus darbo laikas;**
- Geri santykiai su vadovu;
- Tinkama ir patogi darbo vieta.

Nagrinėjant darbo motyvaciją minimi žmogų skatinantys atlygiai:

- vidinis atlygis, kuomet darbuotojui padidėja savigarbos, asmeninio tobulėjimo jausmas;
- išorinis atlygis – darbuotojo atlyginimas: darbo užmokestis, premijos, pagyrimai, karjera.

Darbuotojų motyvacijai organizacijos naudoja įvairius atlygius, įvairias materialines ir moraline priemones, kurios darbuotojo atžvilgiu tampa atlygiais. Daugelis autorių akcentuoja atlygio už darbą svarbą žmogaus motyvacijai (Bagdonas, Bagdonienė, 2000; Felser, 2006; Gražulis, 2005; Lipinskienė, 2008; Maslow, 2006; Šavareikienė, 2008; Vanagas, 2009). Kaip teigia I.Bakanauskienė, „atlygis už darbą

turi užtikrinti efektyvų ir naudingą visų organizacijos narių darbą, jei jis atitinka ir darbuotojų lūkesčius, leidžia organizacijai turėti ir išlaikyti norimus išteklius – žmones”[Bakanauskienė, 2008, p.258].

Motyvas, veikdamas kaip vidinė paskata aktyvinti veiklą, yra glaudžiai susijęs su gyvenimo aplinka. Ji sudaryta iš potencialių stimulų visumos. Skirtingi žmonės pasirenka skirtingus stimulus. B.Kaye, Sh.J.Evans (2006) teigia, kad, siekiant tinkamai motyvuoti darbuotojus, svarbu žinoti ir įvertinti tai, kaip motyvaciniai įvairūs motyvaciniai veiksniai veikia skirtingą demografinių požymių atstovus. Pavyzdžiui, siekiant tenkinti darbuotojų poreikius ir siūlyti motyvuojančius atlygius, būtina įvertinti, kuriai kartai priklauso darbuotojas. Autorės išskiria keturias kartas:

- brandžios kartos darbuotojai;
- “kūdikių bumo” darbuotojai;
- karta X;
- karta Y.

Kiekvienos kartos atstovus jungia panašūs poreikiai. Kaip teigia D.Lipinskienė (2008), „visiškai patenkintas savo darbo rezultatais ir gaunamu atlygiu darbuotojas nenorės keisti darbo“ [Lipinskienė, 2008, p. 89].

Darbo sąlygos siejamos su fizine ir psichologine aplinka ir darbuotojų autonomijos laipsniu. Tai išoriniai motyvatoriai, nes juos gali kontroliuoti organizacija. Vadovai kartais bando naudoti darbo sąlygas kaip motyvatorių. Tačiau šios pastangos susiduria su kai kuriais sunkumais. Darbuotojai nevienodai vertina darbo sąlygas ir autonomijos poreikį, todėl, norint naudoti išorinius motyvacinius veiksnius, tenka atsižvelgti į kiekvieno organizacijos nario individualius poreikius. Kitas išorinių motyvacijos veiksnių naudojimo trūkumas yra tas, jog darbuotojai greitai apsipranta su pakeitimais ir pradeda juos traktuoti kaip savaime suprantamus dalykus. V.Baršauskienė (2010) išskiria du labiausiai paplitusius darbuotojų autonomijos didinimo būdus: **lankstus darbo laikas** ir darbo praturtinimas. Lankstus darbo laikas suteikia darbuotojams daugiau laisvės už organizacijos ribų. Kita vertus, dirbdami neįprastu laiku, jie praleidžia tam tikrą laiką be tiesioginės vadovo priežiūros. Tuo parodoma, kad organizacijoje yra pasitikėjimas darbuotojais, o tai didina pasitenkinimą darbu ir motyvuoja. Lankstus darbo laikas padeda išvengti pravaikštų ir kadro kaitos (Palidauskaitė, 2008).

Lietuvoje tik dalis dirbančiųjų, pavyzdžiui, žemdirbiai, dirbantys individualiai ar užimantys vadovaujančias pareigas, gali patys lanksčiau planuoti savo darbo laiką. Tačiau padėtis keičiasi. Net ir valstybės tarnyboje siūlomas lankstaus darbo laiko organizavimas – lankstus darbo grafikas, pagal kurį valstybės tarnautojas galėtų, suderinęs su tiesioginiu vadovu, nusistatyti darbo dienos pradžią, pabaigą ir trukmę (pagal nustatytus apribojimus). Tokia darbo forma tikrai padeda suderinti užimtumą darbe su

šeimoms gyvenimu, vaikų auginimu, kelia motyvaciją, netgi suteikia galimybių sumažinti kelyje į darbą sugaištamą laiką (vykstant į darbovietę ne piko valandomis, išvengiama transporto spūsčių), o tai neabejotinai daro teigiamą įtaką ir pačios organizacijos veiklai, kadangi motyvuoti darbuotojai dirba efektyviau. Laisvosios rinkos ekspertai teigia, kad lankstaus darbo laiko organizavimas padeda išspręsti daugelį problemų, tame tarpe ir skirtumo tarp laisvai savo darbą organizuojančių ir pagal darbo sutartį dirbančių žmonių, o tai motyvuoja darbuotojus (*Lankstus darbo laikas neturi būti privilegija*, 2007).

Apibendrinant šiame poskyryje analizuotus aspektus, galima teigti, kad motyvacija yra elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai, o motyvavimas yra darbuotojų motyvacijos poveikis. Organizacijose motyvavimas realizuojamas priklausomai nuo darbuotojų poreikių. Vieniems darbuotojams gali būti svarbiausias darbo užmokesčio dydis, kitiems – pripažinimas, savęs realizavimas, dar kitiems – darbo ir šeimos interesų suderinimas, lankstus darbo laiko pasirinkimas ir panašiai. Pirmiausia būtina išanalizuoti dirbančiųjų poreikius, po to, remiantis analizės išvadomis, organizuoti darbą taip, kad būtų tenkinami ir organizacijos, ir darbuotojų poreikiai. Lankstus darbo laikas yra vienas iš nematerialinių išorinės motyvacijos veiksnių, didinantis darbuotojų darbo našumą organizacijoje.

1.2. Darbo laiko organizavimą sąlygojantys veiksniai.

Tam, kad daugelio žmonių pastangos būtų suderintos taip, kad sunaudojant mažiausiai išteklių, reikalingos kokybės lygio produktas būtų padarytas numatytu laiku, organizacijos narių darbas turi būti valdomas. Būtina žinoti, kaip reikia valdyti darbo laiką – vertingą išteklių. Pirmiausia, svarbu yra žinoti, kodėl jį reikia valdyti, po to – apsispręsti tai daryti, nusistatyti tikslus ir sudarinėti darbų sąrašus.

Apie darbo laiką, darbo laiko taupymą, darbo laiko valdymą galima rasti daug mokslinės literatūros. Naujesnėse teorijose (Hayes, 1996; Castells, 2005) į darbo laiko organizavimą žiūrima kaip į išteklių organizavimą: ne linijiniu, chronologinės masinės gamybos būdu, o kaip diferencinis veiksnys kitų firmų, tinklų, procesų bei gaminių laikiškumo atžvilgiu. Tik tinklinė darbo organizavimo forma bei vis galingesni bei mobilesni informacijos apdorojimo prietaisai gali užtikrinti lankstųjį laiko organizavimą, kaip naują didžiausią labai efektyviai dirbančių firmų laimėjimą. Tokiomis sąlygomis laikas yra ne tik suspaudžiamas – jis yra pritaikomas pagal reikmes.

Išsivysčiusių užsienio šalių patirtis rodo, kad jose darbo laiko tyrimams skiriama nemažai dėmesio, rengiami specialistai, organizuojami tarptautiniai seminarai (Kirlaitė, 1999). Naujausiose laiko vadybos

teorijose pabrėžiami veiklos prioritetai ir jų formavimo nuostatos (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010). Darbo laiko trukmei didelės įtakos turi gebėjimai teisingai, t.y. kuo mažesnėmis laiko sąnaudomis atlikti darbus ir gebėjimas išvelgti ir atlikti naudingus darbus. B.Martinkus, S.Stoškus, D.Beržinskienė (2010) teigia, jog „laiko valdymo pagrindas yra tinkamas laiko planavimas ir efektyvus bei efektingas suplanuoto laiko panaudojimas“ [Martinkus, Stoškus, 2010, p. 419]. Panašius teiginius galima aptikti ir kitų autorių teorijose (Covey, 2006; Obrazcovas, 2004; Tracy, 2007B). Analizuojant mokslinę literatūrą laiko vadybos organizacijose tema, išryškėja pagrindiniai darbo laiko organizavimą sąlygojantys veiksniai: **tikslų nustatymas ir laiko planavimas**. Planuojant organizacijos darbo laiką, sudaromos tinkamos prielaidos kiekvienam darbuotojui planuoti asmeninį laiką. Tikslų nustatymas yra pirmasis laiko planavimo etapas. Kaip teigia B.Martinkus, S.Stoškus (2010), „įsivaizduojamas ir mažomas veikimo rezultatas vadinamas tikslu“ [p. 424]. Tikslas yra sąmoningai suvokiamas ir pagrindžiamas. Tikslingumo suvokimas yra vadybinės veiklos pagrindas. Bendras tikslas yra būtina organizacijos gyvavimo sąlyga. Jo suderinimas su organizacijos narių tikslais ir tuo pagrindu jų noro bendradarbiauti siekiant to bendrojo tikslo sužadėjimas yra būtina organizacijos gyvavimo sąlyga. Žmogaus ir organizacijos veikla gali būti vertinama „numatytus tikslus palyginus su pasiektais rezultatais ir pasiektus rezultatus palyginus su įdėtomis sąnaudomis“ [Martinkus, Stoškus, 2010, p. 425].

Teisingai suformulavus tikslus, pradedamas darbų planavimas. Planuojant laiką, pirmiausia reikia žinoti, kiek jo yra. Dažniausia iš anksto žinoma, kiek laiko reikės konkrečių užduočių įvykdymui. Paskirstant darbo laiką būtina nustatyti prioritetus, į kuriuos turi būti atsižvelgta, išdėstant laiką dalinių (tarpinių) užduočių vykdymui. Nustatant prioritetus būtina žinoti:

- darbo tikslą ir laiką, per kurį šis tikslas turi būti pasiektas;
- kokias užduotis reikia įvykdyti, siekiant dalinių tikslų.

V.Obrazcovas (2004) teigia, kad problemų kyla ne tiek dėl laiko stygiaus, kiek dėl nesugebėjimo jį racionaliai planuoti. Autorius siūlo darbo laiko sąnaudų vertinimo variantus:

- optimistinis – mažiausias laiko tarpsnis, per kurį būtų galima atlikti darbą esant pačioms palankiausioms sąlygoms;
- labiausiai tikėtinas – laiko tarpsnis, per kurį galima atlikti tam tikrą darbą esant normaliomis sąlygomis;
- pesimistinis – ilgiausias laiko tarpsnis, per kurį galima atlikti tam tikrą darbą. To laiko pakaktų, jei kiltų sunkumų ir susidarytų pačios nepalankiausios sąlygos.

Siekiant įvertinti panaudotą laiką, anot J.Albrechto (2005), svarbus laiko balansas. Jis sudaromas savaitės darbo dienoms. Laiko balansas padeda nustatyti ne tik laiko sąnaudų struktūrą, bet ir perplanavus laiką galima daugiau jo skirti būtiniams reikalams.

F.O'Connell (2005) aprašo, kaip atlikti darbus per trumpiausią įmanomą laiką, kaip greičiau įgyvendinti projektus, kaip prasmingai išnaudoti kiekvieną dieną ir suspėti žengti su rinka koja kojon. Naudingiausia panaudoti turimą laiką, suplanuojant kiekvieną darbą. Tai, autoriaus teigimu, pats efektyviausias laiko taupymas.

Darbo laiko planavimas bei organizavimas tampa vadybos mokslo kryptimi, leidžiančia organizacijoms išlikti chaoso bei nelineinio vystymosi sąlygomis (Kvedaravičiaus, 2008). Dar XIX amžiuje mokslinės valdymo teorijos pradininkas F.Taylor (2005) akcentavo darbo laiko organizavimo svarbą.

Darbo laiko efektyvus organizavimas – laiko, skirto darbui, valdymo klausimas. Darbo laiko organizavimas padeda greičiau atlikti tą patį darbą ir sutaupyti laiko kitiems darbams. Sutaupyto laiko pakaks išspręsti nenumatytoms problemoms. Todėl nustatyti tikslai bus pasiekti laiku. Darbo laikas reglamentuojamas LR darbo kodekso XIII skyriuje. Darbo laikas – tai laikas, kurį darbuotojas privalo dirbti jam pavestą darbą, ir kiti jam prilyginami laikotarpiai. Į darbo laiką įeina:

- faktiškai dirbamas laikas, budėjimas darbe ir namuose;
- tarnybinės komandiruotės, tarnybinės kelionės į kitą vietovę laikas;
- laikas, reikalingas darbo vietai, įrankiams, saugos priemonėms paruošti;
- pertraukos darbe, kurios įskaitomos į darbo laiką;
- privalomų medicinos apžiūrų laikas;
- stažuotė, kvalifikacijos kėlimas darbovietėje ar mokymo centruose;
- nušalinimo nuo darbo laikas, jeigu nušalintas darbuotojas privalo laikytis nustatytos darbovietėje tvarkos;
- prastovos laikas;
- kiti norminių aktų nustatyti laikotarpiai.

Standartiškai darbo laikas negali būti ilgesnis kaip 40 valandų per savaitę, o kasdienė jo trukmė neturi viršyti 8 valandų. Išimtis nustato įstatymai, Vyriausybės nutarimai ir kolektyvinės sutartys. Maksimalus darbo laikas, įskaitant viršvalandžius, per septynias dienas negali viršyti 48 valandų. Tam tikrų kategorijų įstaigų, specializuotų tarnybų, dirbančių nepertraukiamojo budėjimo režimu ir pan., darbuotojams darbo laikas gali būti iki 24 valandų per parą. Per savaitę tokių darbuotojų darbo laikas vis tiek neturi viršyti 48 valandų, o poilsio tarp darbo dienų laikas turi būti ne trumpesnis kaip 24 valandos.

Asmenims iki 18 metų, asmenims, dirbantiems kenksmingoje darbo aplinkoje, bei dirbantiems naktį asmenims nustatomas sutrumpintas darbo laikas. Jo trukmė neturi viršyti 36 valandų per (Šibilskis, 2005).

Pagal LR darbo kodeksą darbuotojams nustatoma penkių dienų darbo savaitė su dviem poilsio dienomis. Prireikus įmonei gali būti nustatyta šešių dienų darbo savaitė su viena poilsio diena. Draudžiama skirti darbuotoją dirbti dvi pamainas iš eilės. Darbuotojai, vieni auginantys vaiką iki 14 metų, jeigu yra galimybė, turi pirmumo teisę pasirinkti darbo pamainą.

Standartinis užimtumo modelis apima šias darbo formas:

- dirbama visą darbo dieną atliekant aiškiai apibrėžtas profesines užduotis;
- darbo dienos trukmė aiškiai reglamentuota (dažniausia 40 val. per savaitę);
- dirbama konkrečioje darbo vietoje;
- darbo sutartyje aiškiai apibrėžtos įdarbinimo ir atleidimo sąlygos;
- nustatytos socialinės garantijos;
- numatyti atsiskaitymo už darbą standartai;
- nuolat vyksta mokymas ir kvalifikacijos kėlimas;
- laikomasi visą gyvenimo ciklą apimančio karjeros modelio.

LR darbo kodekse apibrėžtas ir standartinis poilsio laikas. Darbuotojams suteikiama ne ilgesnė kaip dviejų valandų ir ne trumpesnė kaip pusės valandos pertrauka pailsėti ir pavalgyti ne vėliau kaip po keturių darbo valandų. Atsižvelgiant į darbo sąlygas, pvz., dirbant lauke ar nešildomose patalpose, kai aplinkos temperatūra žemesnė kaip 10 laipsnių šilumos, dirbant sunkų fizinį darbą, suteikiamos papildomos pertraukos pailsėti. Tokios pertraukos įskaitomos į darbo laiką. Kasdienė nepertraukiamojo poilsio tarp darbo dienų (pamainų) trukmė negali būti trumpesnė kaip 11 valandų iš eilės.

Industrinei visuomenei pereinant į informacijos ir žinių visuomenę, laikas, erdvė ir veikla vis labiau dezintegruojasi. Tai reiškia, kad aptartas standartinis darbo laiko organizavimas vis dažniau koreguojamas pagal organizacijų reikmes. Darbas nebėra reguliari 8 val per parą ir penkių dienų per savaitę struktūra. B.Gruževskis (2001) akcentuoja, jog darbo laiko ir erdvės pokyčiai susiję su darbo funkcijų plėtra, kadangi naujos darbo vietos keičia gamyklas, biurus, plinta teledarbas. Dvidešimto amžiaus pabaigoje prasidėjusi darbo rinkos ir darbo pobūdžio transformacija keičia darbo sąlygas, darbo santykius, darbo priemones, darbo organizavimo metodus bei principus, darbo turinį. “Darbo visą gyvenimą” modelis dvidešimt pirmajame amžiuje palaipsniui keičiasi, tampa nebe toks funkcionalus, atsiranda lankstesnės darbo formos, kompiuterinių technologijų naudojimas leidžia dirbti namuose – nebūtinai biure, darbo laiko trukmė tampa nebe taip griežtai apibrėžta. Taip pat ir darbo dienos pradžia ir pabaiga tampa neapibrėžta taip konkrečiai, kaip anksčiau. Dabar, kai ES darbo jėga yra įvairesnė, lankstus darbo grafikas darbuotojams

suteikia daugiau galimybių pritaikyti darbo laiką prie individualių poreikių. Tam tikromis aplinkybėmis tai sudaro lygesnes galimybes įsidarbinti ir siekti karjeros, sudaro geresnes galimybes rasti darbą sunkiai įsidarbinančių kategorijų asmenims (*Europos komisijos komunikatas*, 2010).

Lankstus darbo laiko organizavimas leidžia: atlikti skubius trumpalaikius darbus; organizuoti sezoninio pobūdžio darbus; pakeisti ilgesniam laikui atsitraukusį nuo darbo darbuotoją; padėti savo darbuotojams derinti darbo laiką ir darbo vietą bei jų asmeninius interesus; palaikyti gerą darbinę nuotaiką savo kolektyve (*Lankstus darbo organizavimas*).

Apibendrinant šiame poskyryje nagrinėtą mokslinę literatūrą, galima teigti, darbo laiko planavimas bei organizavimas tampa vadybos mokslo kryptimi, leidžiančia organizacijoms išlikti konkurencinėje aplinkoje. Svarbiausieji darbo laiko organizavimą sąlygojantys veiksniai yra tikslų darbe nustatymas ir laiko planavimas. Lankstus darbo laikas, nors ir yra taikomas prie darbuotojų poreikių bei nėra taip griežtai apibrėžtas kaip įprastinis standartinis darbo laikas, taip pat turi būti planuojamas ir organizuojamas.

1.3. Lankstus darbo laikas kaip darbo organizavimo forma

2004 m. Lietuvai tapus ES nare, jos ūkis palaipsniui integruojamas į Europos ekonominę erdvę, įvairiose Lietuvos ūkio srityse taikomi ES standartai ir reglamentai. Modelis, kai darbuotojas pas darbdavį dirbdavo kelis dešimtmečius ar dar ilgiau, XXI amžiuje darosi nefunkcionalus. Standartines viso darbo laiko formas keičia lankstesni darbo santykiai: užimtumas ne visą darbo dieną, nuotolinis darbas, darbas namuose ir kiti. Išsivysčiusiose šalyse labai populiarūs įvairūs, darbuotojams patogesni darbo modeliai (pavyzdžiui “lankstus darbo laikas”, “suspausta savaitė” ir pan.). Pasak S.Žičkienės (2010), pirmoji formalizuota lankstaus darbo programa buvo pradėta taikyti Vakarų Vokietijoje 1967 m. Taigi, tai tikrai nėra gerai mokslininkų ištirta sritis. Nėra tvirto nusistovėjusio lankstaus darbo laiko formų skirstymo, klasifikavimo, grupavimo ir netgi vieningų pavadinimų. Pavyzdžiui, F.Butkus (2007) pateikia tokias **lankstaus darbo laiko formas**:

- Lankstus ciklas – darbuotojas gali pasirinkti savo darbo pradžios laiką, išlaikydamas įprastą darbo dienos trukmę;
- Slystantis laikas – darbuotojas gali kaitalioti darbo pradžios ir pabaigos laiką kasdien, išlaikydamas įprastą darbo dienos trukmę;
- Kintanti diena – darbuotojui suteikiama teisė keisti darbo dienos trukmę, išlaikant bendrą darbo laiką ilgesnį periodą (savatę, mėnesį);

- Kintanti diena su būtinuoju laiku“ – tas pats, kaip ir „kintanti diena“, tik retkarčiais reikalaujama būti darbo vietoje kelias valandas.

ES šalyse labiau siekta išsaugoti darbuotojų socialines garantijas, todėl per pastaruosius dvidešimt metų ”dirbančių skurdžių” skaičius ženkliai nepasikeitė, tačiau labai padidėjo nedarbas. Siekiant jį sumažinti, taikomos įvairios metodikos, tame tarpe ir lankstus darbo laikas. “Su laiko veiksmu glaudžiai siejamas kitas kritinis šiuolaikinės organizacijos veiklos aspektas – lankstumas” [Gimžauskienė, 2007, p.61].

XX amžiaus pabaigoje, siekiant išsiaiškinti situaciją lankstaus darbo formų aspektu Lietuvoje, buvo sudarytos dvi fokus grupės, kurių metu buvo diskutuojama lanksčių darbo formų taikymo Lietuvoje, tema. Dalyvavo įvairių socialinių partnerių organizacijų ir institucijų” Lietuvos pramonininkų konfederacijos, ”Vilniaus prekybos Market”, Darbininkų sąjungos, UAB ”Statoil Lietuva” darbuotojų profsąjungos, Lietuvos valstybinės darbo inspekcijos, Europos Komiteto prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Darbo ir socialinių tyrimų instituto, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Teisės Universiteto, AB Lietuvos telekomas, Lietuvos visuomeninių paslaugų profsąjungų federacijos, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos, Ekonominių tyrimų centro, Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūros, Socialinės paramos centro ir Mokymo centro MES atstovai. Buvo studijuojama lankstaus darbo formų organizavimo užsienio šalyse patirtis. Remiantis atlikta analize, pažymėtos šios išvados apie lankstaus darbo formų organizavimą užsienio šalyse:

- JAV pagal lankstaus darbo formas dirba daugiau žmonių nei ES šalyse;
- Didžiojoje Britanijoje labiausiai išvystytas lanksčių užimtumo formų teisinis reguliavimas.

Nustatyta, kad lanksčios darbo formos sudaro didelę ir didėjančią užimtumo dalį ne tik užsienio šalyse, bet ir Lietuvoje.

Šalies vyriausybės vykdoma politika gali skatinti lanksčių darbo modelių plėtrą arba jai trukdyti. Nuo teisinių nuostatų ir vyriausybės veiksmų priklauso, ar darbdaviai ir darbuotojai bus linkę pasirinkti nestandartinius darbo modelius.

Analizuojant mokslinę literatūrą, matoma, kad nėra nusistovėjusio visuotinai vartojamo lankstaus darbo formų apibrėžimo. JAV – tai darbas mažiau nei 35 val./sav., Prancūzijoje – 20 procentų mažiau nustatytos darbo laiko normos (mažiau nei 39 val./sav.), Didžiojoje Britanijoje – mažiau nei 30 val./sav., Japonijoje – priklausomai nuo darbuotojo statuso įmonėje.

Labiausiai paplitęs jaunų 25-35 metų moterų, studentų ir vyresnio amžiaus (50+) gyventojų (švelnus perėjimas į pensinį amžių) lankstaus darbo laiko organizavimas. Lankstaus darbo laiko

organizavimo paplitimas pagal ekonominės veiklos rūšis labiau pasireiškia paslaugų srityje ir žemės ūkyje, mažiau – pramonėje (Gruževskis, 2001).

XXI amžiaus pradžioje tyrimą “Darbo rinkos lankstumo ir užimtumo garantijų pusiausvyra formuojant integruotą požiūrį į užimtumo didinimą Lietuvoje” atliko doc. dr. B.Gruževskis, dr. J.Moskvina (vadovė) ir kt. Pirmajame tyrimų etape pateikiama situacijos dėl bendrųjų darbo rinkos lankstumo ir užimtumo garantijų saugumo pusiausvyros (flexicurity) užtikrinimo Lietuvoje analizė. Antrajame tyrimo etape remiantis Lietuvos situacijos įgyvendinant “flexicurity” principus analize, ES lygmeniu teikiama informacija apie ES valstybių narių patirtį dėl darbo rinkos lankstumo ir užimtumo garantijų pusiausvyros siekimo (tame tarpe gerųjų praktikų pavyzdžiais), taip pat pasitelkiant Lietuvos institucijų žinybine informacija, ataskaitas, tyrimus buvo siekiama nustatyti, kokiomis priemonėmis būtų galima efektyviai siekti „flexicurity“ Lietuvoje. Atliktas darbas leido parengti pasiūlymus dėl konkretaus integruotų priemonių rinkinio Bendriesiems „flexicurity“ principams įgyvendinti šalyje (Gruževskis, Moskvina, 2008).

B.Gruževskis (2002) kaip vieną iš lankstaus darbo laiko formų daugėjimo priežasčių įvardija besikeičiantį darbo pobūdį. Taip pat lankstaus darbo organizavimas plėtėsi dėl vadinamųjų priverstinai dirbančių ne visą darbo laiką. Didėjimą lėmė ne ieškantys darbo, bet darbdaviai, kurie galėjo mokėti mažesnę atlyginimą, užsitikrinti darbo jėgos lankstumą (Gruževskis, 2001).

Darbdaviai organizuoja lankstų darbo laiką tuomet, kai jiems reikia išsaugoti savo darbuotojus, neišvengiamai reikalingus gamybos procese. Imamasi įvairių organizacinių priemonių: laikinai trumpinama darbo dienos trukmė (darbo valandos), darbuotojai perkeliami į kitas darbo vietas ar išleidžiami atostogų, organizuojami perkvalifikavimo kursai ir pan. (Navickas, 2009).

Vienas iš būdų mažinti darbo jėgos trūkumo pasekmes yra leisti darbuotojams ir darbdaviams susitarti dėl lankstesnės t.y. trumpesnės ar ilgesnės, darbo dienos. Toks susitarimas vieniems darbuotojams leistų legaliai dirbti ilgiau ir užsidirbti daugiau, o darbdaviams leistų efektyvinti veiklą ir optimizuoti kaštus, išvengiant darbo jėgos importo ir papildomų pamainų kūrimo bei nelegalaus darbo, o tai reiškia mažėjanti darbo jėgos efektyvumą ir darbo našumą.

Lankstaus darbo laiko organizavimas leidžia legaliai susitarti dėl viršvalandinio darbo, ir suteikia darbuotojui teisę spręsti, ar nori ir gali jis dirbti ilgiau, kokio atlygio už tai nori ir kiek ilgai galėtų dirbti ilgiau. Dirbdamas lanksčiai darbuotojas gali pasirinkti, kaip ir kur dirbti, – pagrindinis darbdavio dėmesys yra telkiamas į rezultatus.

Lankstesnis darbo laiko reglamentavimas padeda įmonėms lanksčiau veikti rinkoje ir greičiau prisitaikyti prie vartotojų ir kitų įmonių poreikių, leidžia greičiau užpildyti laikinai atsiradusias darbo vietas,

trumpam ir iš anksto nežinomam darbo grafikui įdarbinti darbuotojus ir yra ypač naudingas naujoms darbo organizavimo formoms, pavyzdžiui, darbo nuomai, kuomet iš anksti neįmanoma įvertinti, kiek valandų ir kokių savaitės ar dienos režimu reikės dirbti būsimam darbuotojui (*Dėl darbo laiko reguliavimo lankstumo*, 2007).

Lanksčių darbo formų įdiegimas įmonėse įgauna vis didesnę svarbą, kadangi jos yra priimtinos ir naudingos ir darbuotojams, ir pačioms įmonėms. Lankstus darbo laikas - tai visos įmonės darbo laiko formos, kurios padeda sulyginti darbo sąnaudų poreikio pasikeitimus. Anot G.Samuolio (1990), lanksčios darbo formos – tai ne visos darbo dienos (savaitės), slankiojo darbo grafiko ir darbo namuose (namudininkystės) sąvokų samprata.

Lietuvos Respublikos Darbo kodekse išskiriamos šios lankstaus darbo organizavimo formos:

Lankstus darbo laikas (*flexible-time*) – darbas, kai galima rinktis darbo dienos pradžios ir pabaigos laiką. Dažniausiai nustatomi tam tikri apribojimai, pvz.:

- atvykimo laikas – 7.30 – 10 val.;
- pietūs – 12 – 14 val.;
- kontaktinis laikas, kai darbuotojai privalo būti savo darbo vietose – 11 – 12 val. ir 15 – 16 val.;
- išvykimo laikas – 16 – 19.30 val. (Žičkienė, 2010).

Darbas namuose (namudinis darbas)– tai toks darbas, kurį atlieka asmuo namuose, susitaręs su darbdaviu, už sulygtą darbo užmokestį.

Laikinas darbas – tai darbas, kuris organizuojamas įmonėje, organizacijoje ar įstaigoje tais atvejais, kai vykdoma nebūdinga (netipinė, laikina) veikla (pvz., remontas, mokymai, technologinių linijų keitimas, skubiems ar trumpalaikiams darbams atlikti) arba kai reikia pavaduoti laikinai nesančius darbuotojus.

Sezoninis darbas – tai darbas, kuris dėl gamtinių ir klimato sąlygų dirbamas ne visus metus, o tam tikrais, ne ilgesniais kaip aštuonių mėnesių nepertraukiamais periodais-sezonais. (*Lietuvos Respublikos darbo kodeksas*, str. 112).

Terminuotas darbas – toks darbas, kuris atliekamas tam tikrą apibrėžtą laiką arba tam tikro darbo atlikimo laiką. Terminuotas sutartis nuolatinio pobūdžio darbui atlikti leidžiama sudaryti tik tada, kai tai nustato įstatymai arba kolektyvinės sutartys (*Lankstus darbo organizavimas*, 2010).

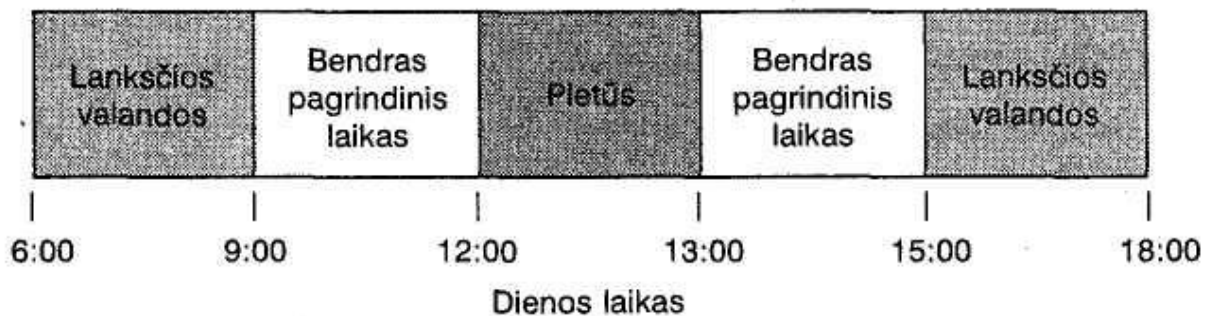
Darbo kodekse **darbu ne visą darbo laiką** vadinamas darbas, kurio laikas gali būti nustatomas sumažinant savaitės darbo dienų skaičių, sutrumpinant darbo dieną (pamainą) ar derinant abu minėtus

variantus. Ne visas darbo laikas apmokamas proporcingai dirbtam laikui arba mokama už atliktą darbą. (*Lietuvos Respublikos darbo kodeksas*, 196 str.).

Lankstus darbo laikas yra viena iš lankstaus darbo forma. Darbuotojai gali dirbti nebūtinai 35- 40 val. per savaitę ir nebūtinai visą darbo dieną. Mokslinėje literatūroje randami faktai, kad lankstaus darbo organizavimas teigiamai veikia darbuotojus. S.Žičkienės (2008) aprašyto tyrimo rezultatai parodo, kad "darbas pagal lankstų darbo laiką laikomas patraukliausia darbo organizavimo forma. Tokiam darbo režimui pritaria 69,7 procentai apklaustųjų" [p.417]. Ch.Kirkegaard (2004) teigimu, lankstus darbo laikas siejamas su galimybe darbuotojui pradėti darbą jam patogiu laiku. Svarbu, kad būtų užtikrinta, jog bus atliktos visos užduotys, skirtos tai dienai. Be abejo, ne visą darbą galima išmatuoti: tiesiog darbo krūvis turi būti proporcingas, lyginant su kitų darbuotojų atliktu darbu. Kitaip tariant darbdavys su darbuotoju susitaria dėl abiemis pusėms palankaus darbo laiko. Dažniausiai atsižvelgiama į „piko“ valandas, kuomet visi darbuotojai turi būti darbovietėje. Darbo pradžios ir pabaigos laikas yra lankstus. Autorius aprašo šias lankstaus darbo laiko organizavimo formas (pagal skirtingą darbo valandų apskaitą):

- darbas savaitgaliais,
- darbo valandos pagal mokyklų bei vaikų priežiūros įstaigų darbo laiką,
- mėnesinė darbo valandų apskaita,
- darbas pamainomis,
- su kitais darbuotojais suderintos darbo valandos.

3 paveiksle pateikiamas S.Robbins (2003) konkretus lankstaus darbo laiko organizavimo modelis.



3 pav. Lankstaus darbo laiko organizavimo pavyzdys.

Šaltinis: Robbins, S.P., (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius: UAB "Poligrafija ir informatika", p. 262.

Autoriaus pateikiamame modelyje kiekvieną darbo dieną sudaro bendras pagrindinis laikas (dažniausiai tai būna šešios valandos) ir lanksčios laiko sritys, supančios pagrindinį laiką. Pavyzdžiui, atmetus vienos valandos pietų pertrauką, pagrindinis laikas gali būti nuo 9 val. iki 15 val. Organizacijos darbo laikas nuo 6 val. iki 18 val. Visi darbuotojai privalo būti darbovietėje pagrindiniu laiku, o likusias tris valandas jie gali atidirbti prieš arba po pagrindinio laiko. Kai kurios lankstaus darbo laiko programos leidžia dirbti papildomas valandas, kad kas mėnesį susikauptų papildoma laisva diena.

Kai kurios lankstaus darbo laiko formos didina darbo intensyvumą, o tai turi įtakos darbuotojų sveikatai ir saugai, jų pasitenkinimui darbu, organizaciniam darbo našumui ir mokymo galimybėms. Visuomenės senėjimas taip pat turi įtakos darbuotojų darbo laiko ir laisvalaikio derinimui, kadangi vis daugiau norinčių geriau derinti profesinį ir asmeninį gyvenimą ir dides pasipriešinimas ilgų darbo valandų kultūrai.

Darbo laiko lankstumas yra svarbus ir visai organizacijai, ir pavieniams darbuotojams, nes jie savo darbo grafiką geriau suderina su kiekvienu gyvenimo etapu ir individualiais poreikiais (*Europos komisija, 2010*).

Kaip teigia S.Stoškus (2002), dirbant ne visą darbo dieną, išauga valandinis darbo našumas. Be to, nuo pradinio periodo trukmės priklauso darbu, kurie atliekami per valandą, kokybė ir kiekybė. Tiesiogiai sumažinus darbo laiko trukmę, padidėja valandinis darbo našumas. Darbo laiko sutrumpinimas – tai nuovargio sumažėjimas, o darbo intensyvumo padidėjimas – produkcijos kokybės pablogėjimas.

Apibendrinant analizuotą mokslinę literatūrą, matoma, kad nėra nusistovėjusio visuotinai vartojamo lankstaus darbo formų apibrėžimo. Galima teigti, jog lankstus darbo laikas yra viena darbo organizavimo formų, kurių atsiradimui turėjo įtakos besikeičiantis darbo pobūdis ir vadinamųjų priverstinai dirbančių ne visą darbo laiką skaičiaus didėjimas. Pagrindinė sąlyga efektyviai organizuoti darbuotojų darbą pagal pasirinktą darbo laiko pradžią ir pabaigą, yra susitarimas tarp darbdavių ir darbuotojų. Šis susitarimas turėtų būti naudingas abiem pusėms. Lankstaus darbo organizavimas yra vienas iš būdų mažinti darbo jėgos trūkumo pasekmes.

1.4. Lankstaus darbo laiko organizavimo reikšmė motyvuojant darbuotojus

XX amžiaus pradžioje Vakarų Europos ir JAV įmonėse žmogus buvo traktuojamas kaip būtybė, turinti fiziologinių ir saugumo poreikių. Todėl buvo naudojamos tokios motyvavimo priemonės kaip geras darbo organizavimas, tinkamos darbo sąlygos ir griežta kontrolės ir nuobaudų sistema. 1930 – 1960 metais labiau akcentuojami socialiniai, pagarbos, pripažinimo poreikiai, kurie buvo patenkinami naudojant

tinkamą valdymo stilių, skiriant darbuotojams sudėtingesnes užduotis, mažinant kontrolę, suteikiant didesnę atsakomybę, įtraukiant į sprendimų priėmimą. Kaip teigia J.Kasiulis (2005), dabartinėse organizacijose darbuotojų motyvavimas remiasi atskiromis individų motyvavimo priemonėmis ir nesudaro motyvavimo sistemos, tai atskirų motyvacijos veiksnių rinkinys. Šiuos veiksnius sunku valdyti kaip vientisą visumą, kadangi sudėtinga perprasti kiekvieno darbuotojo lūkesčius. Įmonės darbuotojų veiklos valdymas jau nebėra vien išteklių, procesų ir efektyvumo rodiklių valdymas, pirmiausia tai žmonių tarpusavio santykių valdymas, kad būtų įgyvendinti įmonės tikslai ir siekiai.

Akivaizdu, kad geidžiamiausio darbdavio reitinguose šiandien laimi tos įmonės, kurios kurdamos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas investuoja į tris šios sistemos banginius - korporatyvinės kultūros kūrimą, vidinės komunikacijos sistemų tobulinimą ir darbuotojų asmeninio vystymosi galimybių plėtrą. Šie dalykai nėra tik stambiųjų kompanijų privilegija. Be abejonės, organizacijos kultūra, vidinės komunikacijos sistema, personalo vystymo programos reikalauja tikslingos vadovybės veiksmų strategijos, kurioje tėra vienintelis motyvavimo kelias – patenkinti žmogaus lūkesčius, pasiekti tikslingos jų ir kompanijos tikslų dermės, o tai ne vienkartinė užduotis, bet nuolatinis procesas (Paulauskaitė, 2008).

Esant ekonominio neapibrėžtumo sąlygoms darbdaviams tampa ypač svarbi darbuotojo galimybė dirbti pagal lankstų darbo laiko grafiką. Tam tikrų susitarimų dėl darbo laiko draudimas gali būti priežastimi nekurti naujos darbo vietos (*Kaip mažinti nedarbo lygį Lietuvoje*, 2009).

Lankstus darbo laikas yra svarbi žmogiškųjų išteklių vadybos dalis ir į ją žiūrima kaip į svarbų dirbančiųjų motyvacijos faktorių (Hink, 2006). Lanksčiai organizuodami savo darbo laiką darbuotojai planuoja darbus taip, kad patirtų kuo mažiau streso, gali derinti pertraukas su savo darbingumo kitimu dienos eigoje. Reguliariai darant pertraukas, darbą galima atlikti geriau, per trumpesnę laiką ir įdedant tiek pastangų, kiek jis reikalauja, o ne daugiau. Per didelis darbo tempas sukelia stresą darbe. Stresas yra kasdieninio gyvenimo sudedamoji dalis. Trumpas, pozityvus stresas padeda susikoncentruoti ties atliekama veikla, motyvuoja kovoti su iššūkiais, tačiau per ilgai užsitęsęs ar per daug stiprus stresas mažina darbingumą. Stresą tyrinėja įvairių mokslų atstovai: biologai, sociologai, medikai ir epidemiologai, pagaliau žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai.

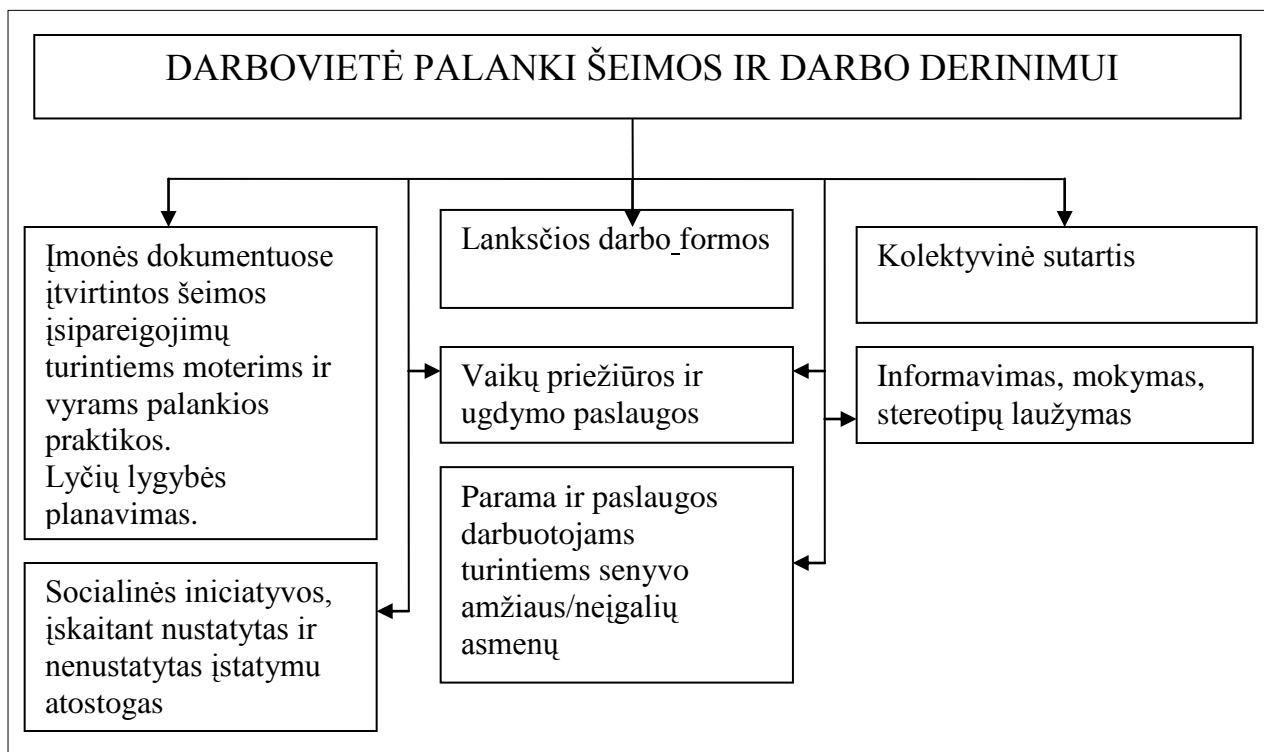
Darbingumas gali sumažėti pavargus, susirgus, atsiradus nerimui, nespėjimui savo jėgomis, laukiant nemalonumų ir konfliktų darbe, šeimoje ir kt. (Vanagas, 2009). Apie streso darbe poveikį žmogaus darbingumui rašo ir E.Bagdonas ir L.Bagdonienė (2000). Jie įvardina darbo stresus sukeliančias priežastis. Tame tarpe – perkrovos, kuomet darbuotojų darbo krūvis paskirstomas netolygiai, laiko stoka, kai darbuotojas niekur nespėja, laiku neatlieka svarbių darbų, o apie laiką (atsipalaidavimui, poilsiui, išvaizdai)

net pagalvoti nedrįsta. Dirbti daugiau tapo beveik norma. Tačiau analizuojant ne užimtumo, ne asmeninių pajamų rodiklių gerėjimą, o ilgėjančio darbo laiko neigiamą poveikį, ypač šeimai, kaip teigia S.Mikėnė (2007), ilgas darbo laikas didina nuovargį, bendravimas šeimoje tampa ne toks kokybiškas, mažiau laiko lieka laisvalaikio pomėgiams ir dalyvavimui visuomeninėje veikloje. Ir atvirkščiai - gerai organizuotas ir gerai atliktas darbas teikia pasitenkinimą ir kelia motyvaciją.

Lankstaus darbo laiko organizavimas leidžia darbuotojams lengviau prisitaikyti prie šeimos darbų ir darbo laiko suderinimo. Pavyzdžiui, jeigu reikia nuvežti vaiką į darželį arba pas gydytoją nevisada galima tiksliai suplanuoti tam reikalingo laiko, todėl darbuotojo ir darbdavio susitarimu už tokį laiką reikia leisti atidirbti po darbo valandų. Lankstus darbo laikas leidžia įsidarbinti asmenims, kurie sunkiau įdarbinami darbo rinkoje - pagyvenusiems, jauniems ar be kvalifikacijos žmonėms. Pavyzdžiui, jei įmonėje išėjus darbuotojus laikinai atsiranda darbo vieta ir norima bent iš dalies „padengti“ buvusį darbuotoją įstatymai turėtų leisti lanksčioms darbo valandoms (iš anksto nenumačius kelioms, nei tiksliai kuriomis valandomis) įdarbinti, pavyzdžiui, į pensiją išėjusį darbuotoją, kuris negalėtų ir nenorėtų dirbti visą darbo dieną, o norėtų būti naudingas tuomet, kai yra darbo (*Dėl darbo laiko reguliavimo lankstumo*, 2007). Darbuotojus, dirbančius pagal lankstesnę darbo grafiką, kontroliuoti sunkiau, tačiau kyla klausimas, ką norima kontroliuoti: darbo valandas ar darbo kokybę bei rezultatus (Ranonytė, 2007).

Šeima ir darbas – dvi pagrindinės Lietuvos žmonių gyvenimo vertybės, tačiau dažnas šalies gyventojas susiduria su profesinio gyvenimo ir šeimos pareigų derinimo problema. Šiandien, kai ir vyrai, ir moterys vienodai dalyvauja darbo rinkoje, kurioje vyrauja „ilgų darbo valandų, intensyvaus darbo tempo ir aukštų darbo kokybės reikalavimų, naujų technologijų diegimo kultūra“, šeimoms, auginančioms mažamečius vaikus ar globojančioms senyvo amžiaus ar neįgalius artimuosius, dažnai iškyla darbo ir šeimos pareigų suderinimo dilema. Kita vertus, darbo dienos ribos tampa vis labiau neapibrėžtos, o tai susiję su naujomis sveikatos alinimo formomis, pvz., išsekimo, „perdegimo“ sindromas, ir apskritai blogina darbo kokybę. Net 71 proc. lietuvių darbas yra varginantis ir kelia stresą, 62 proc. teigė, kad jų darbas reikalauja nuolatinio domėjimosi naujovėmis ir mokymosi (*Šeima ir darbas – suderinami*, 2008).

Moterų šeiminiai įsipareigojimai ar jų partnerių karjera trukdo joms siekti karjeros. Moterų karjera dažniausiai trumpesnė ir dažnai pertraukiama, nes dalis laiko skiriama vaikams gimdyti ir auginti, taip pat senyvo amžiaus šeimos narių globai. Neretai moterys, prisitaikydamos prie šeimos narių poreikių dirba ne visą darbo dieną. Nemažai moterų sugeba derinti darbą ir vaidmenis šeimoje (*Lyčių studijos ir tyrimai*, 2005). Apibendrinta darbo ir šeimos derinimo darbovietėje schema matoma 4 paveiksle.



4 pav. Darbo ir šeimos derinimas darbovietėje

Šaltinis: "Šeima ir darbas – suderinami, 2008".

Apibendrinant šiame poskyryje atliktą mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad lankstus darbo laikas yra svarbus dirbančiųjų motyvacijos veiksnys, ypač derinant šeimos ir darbovietės išsipareigojimus. Lankstaus darbo laiko organizavimas padeda įmonėms ne tik lanksčiau veikti rinkoje ir greičiau prisitaikyti prie vartotojų ir kitų įmonių poreikių, tačiau ir geriau tenkinti darbuotojų poreikius. Patenkintas darbuotojas – labiau motyvuotas darbuotojas.

1.5. Patirčių ir požiūrių į lankstaus darbo laiko organizavimą įvairovė

Kaip ir apie kiekvieną daiktą ar reiškinį yra dvejopa nuomonė: teigiama ir neigiama. Taip pat ir apie lankstaus darbo laiko organizavimą mokslinėje literatūroje rašoma ir pozityviai, ir negatyviai.

Kaip teigia B.Gruževskis (2002), beveik visos naujai sukurtos darbo vietos Europoje yra nepilno užimtumo. Tokia tendencija kelia nerimą daugeliui ekonomistų ir politikų, kurie čia išvelgia paslėpto nedarbo didėjimą. Visų pirma šis netipiškų darbų gausėjimas yra atsakas į vis stiprėjančią konkurenciją ir siekius labiau prisitaikyti prie globalinės ekonomikos. Tokioje situacijoje firmos stengiasi kuo geriau ir lanksčiau panaudoti savo darbuotojus. Lankstus darbo laikas, kaip ir kiekviena naujovė, turi ją palaikančių ir oponentų (Žičkienė, Kovierienė, 2008).

Kaip teigia S.Mikėnė (2007), “daugelyje pasaulio šalių vyksta darbo ir gamybos organizavimo modelio transformacija, kurios pagrindą sudaro lankstumo didėjimo tendencijos” [p.5]. Anot autorės, socialinės struktūros branduolį sudaro darbo procesas. Technologinė ir vadybinė darbo proceso bei gamybinių santykių transformacija yra pagrindinis svetas, lemiantis informacinės paradigmos bei globalizacijos proceso poveikį visuomenei. Pačios technologijos neturi įtakos užimtumo pokyčiams – jos keičia darbo ir gamybos organizavimo pobūdį. Užimtumui įtakos turi socialiai nulemti sprendimai dėl technologijų naudojimo būdų, imigracijos politikos, šeimos raidos, institucinio darbo laiko paskirstymo žmogaus gyvenimo ciklo metu bei naujos gamybos santykių sistemos. Daugelyje šalių vyksta darbo ir gamybos organizavimo modelio transformacija, kurios pagrindą sudaro darbo lankstumo didėjimo tendencijos, kurias skatina technologijos ir konkurencija.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą lankstaus darbo organizavimo įvairiose šalyse tema, randama prieštaringų išvadų. Nors nustatytos darbo pradžios ir pabaigos valandos išlieka dominuojanti darbo laiko forma organizavimo forma beveik 75 procentams Europos darbuotojų, tačiau tai daugiausia pietinių ES valstybių ir naujųjų ES narių praktika, tuo tarpu Prancūzijoje, Vokietijoje, Airijoje ir Didžiojoje Britanijoje daugiau nei pusė visų darbuotojų dirba pagal vieną ar kitą lankstų darbo laiko grafiką. Prancūzijoje ir Airijoje darbuotojai nurodė, kad daugiau kaip 20 proc. darbuotojų patys gali nuspręsti dėl savo darbo valandų.

Skirtumai tarp valstybių narių yra ženklūs: **Olandijoje ir Skandinavijos** valstybėse darbo laiko reguliavimas yra lankstesnis - tik 45% darbuotojų dirba vienodą valandų skaičių kiekvieną dieną, ir tik 53% turi nustatytą darbo pradžios ir pabaigos grafiką. **Pietų Europos valstybėse** proporcijos kitos: 67% dirba vienodą valandų skaičių kasdien ir 62% turi nustatytą darbo pradžios ir pabaigos grafiką. Daugiau nei ketvirtadalis **JAV** dirba pagal lankstų darbo grafiką.

Australijoje lankstus darbo organizavimas yra labai skatinamas ir dauguma nuostatų paliekama darbuotojo ir darbdavio susitarimui. Pavyzdžiui, darbuotojas savo vadovui gali pateikti prašymą leisti dirbti lanksčiu laiku. Prašymas turi nurodyti, kada viskas prasidėtų, kaip viskas veiktų, kaip būtų patenkinti verslo poreikiai, kada bus peržiūrimas, kaip bus vertinamas bei ar tai bus laikinas ar nuolatinis pakeitimas.

Čekijoje yra galimybės taikyti lankstų darbo grafiką tolygiai pasiskirstančio darbo grafikams darbuotojas turi atidirbti savaitės darbo valandų kiekį kiekvieną savaitę, o netolygiai pasiskirstančio darbo grafikams - vidutinį savaitės darbo valandų kiekį per keturių savaitių laikotarpį. Taikant lankstų darbo grafiką darbuotojas pats pasirenka darbo pradžios ir pabaigos laiką tam tikruose darbdavio nustatytuose laiko rėmuose (lankstus darbo laikas). Tarp dviejų lankstaus darbo laikotarpių nustatomas vienas laikotarpis, kai darbuotojas privalo būti darbo vietoje (pagrindinis (core) darbo laikas). Čekijoje darbo

savaitė trunka 40 valandų, taip pat leidžiami 8 valandų per savaitę arba 150 valandų per metus viršvalandžiai. Jei darbuotojas sutinka, viršvalandžių skaičius per metus gali viršyti 150 valandų limitą, tačiau negali viršyti 8 valandų per savaitę.

Kitose ES valstybėse įvairūs darbo laiko aspektai reguliuojami lanksčiau:

Didžiojoje Britanijoje darbo savaitės trukmė negali viršyti 48 valandų, tačiau esant darbuotojo ir darbdavio susitarimui leidžiama dirbti viršvalandžius ir viršyti numatytą 48 valandų darbo savaitę.

Airijoje darbo savaitė įtraukiant viršvalandžius neturi viršyti 48 valandų. Numatytas apskaitinis laikotarpis yra 4 mėnesiai ir gali būti pratęstas iki 6 mėnesių.

Latvijoje darbo savaitės trukmė yra 40 valandų, taip pat leidžiami 144 valandų per 4 mėnesius viršvalandžiai.

Nyderlanduose darbo savaitė gali trukti 45 valandas, tačiau vidutinė darbo savaitė per apskaitinį 13 savaitių laikotarpį neturi viršyti 40 valandų. Leidžiami viršvalandžiai – 11 valandų darbo diena ir 50 valandų darbo savaitė, kai vidutinė darbo savaitės trukmė per apskaitinį 13 savaitių laikotarpį neviršija 45 valandų. Esant susitarimui darbo savaitė gali užsitęsti iki 60 valandų ir 48 valandų per apskaitinį 13 savaitių laikotarpį.

Švedijoje numatoma 40 valandų darbo savaitė. Leidžiami 200 valandų per metus viršvalandžiai. Leidžiama maksimali darbo savaitės trukmė yra 48 valandos per 4 savaitių laikotarpį arba 50 valandų per 1 mėnesio laikotarpį.

Prancūzijoje vidutinė darbo savaitės trukmė yra 35 valandos. Leidžiami 200 valandų per metus viršvalandžiai ir galimybė esant susitarimui dirbti dar ilgiau.

Estijoje darbo savaitės trukmė 40 valandų. Leidžiami 4 valandų per dieną ir 200 valandų per metus viršvalandžiai.

Darbo savaitės trukmė kiekvienoje valstybėje nustatoma skirtingai ir varijuoja nuo 35 valandų per savaitę **Prancūzijoje** iki 48 ir daugiau valandų **D. Britanijoje**. Lygiai taip pat skirtingai reglamentuojamas viršvalandinis darbas, kuris niekur nėra draudžiamas. Leisdamos dirbti viršvalandžius valstybės numato galimų viršvalandžių skaičių per tam tikrą apskaitinį laikotarpį. Taigi viršvalandinio laiko reguliavimas aptartose valstybėse dar įvairesnis. Viršvalandinis darbas visais atvejais leidžiamas tik esant darbuotojo sutikimui. D. Britanijos atveju numatyta, kad net esant kolektyvinei darbo sutarčiai darbuotojas neprivalo dirbti viršvalandžių (*LLRI analizė, 2007*).

Pasaulyje galima rasti pavyzdžių apie įmones, kuriose naudojamas lankstus darbo laikas. Vienas tokių atvejų - 1994 metais visose Italijos įmonėse pasirodęs šūkis "lavorate meno, lavorate tutti" (dirbk

mažiau ir darbo užteks visiems). Pagrindinis principas – kai kurie darbuotojai dirbo keturias dienas per savaitę, vietoje penkių, atitinkamai sumažinus darbo užmokestį. Kiti darbuotojai išvengė atleidimo iš darbo.

Vokiečių automobilių gamintojas **BMW** 1990 metais vienoje savo gamyklų įvedė keturių dienų darbo savaitę (36 val.), taip pat sudarė sutartį dėl laisvesnių darbo sąlygų. Padidėjęs našumas viršijo naujų darbuotojų samdymo sąnaudas, net nemažinant darbo užmokesčio.

Kitoje automobilių gamykloje – **Wolksvagen**, prie keturių dienų darbo savaitės buvo pereita dešimčia procentų sumažinant darbo užmokestį. Tokios priemonės taikymas nesukūrė naujų darbo vietų, tačiau leido išsaugoti 31 tūkst. senųjų, kurias priešingu atveju būtų tekę likviduoti.

Prancūzijoje firmos **Hewlett-Packard** filiale darbuotojams pasiūlytas lankstesnis keturių darbo dienų grafikas. Tai leido gamyklai dirbti visą parą septynias dienas iš eilės, o ne penkias darbo dienas per savaitę pamainomis. Darbo našumas padidėjo trigubai, darbuotojų padaugėjo 20 proc., o darbo užmokestis liko toks pat.

Didelės **Japonijos** metalo liejimo įmonės vieną kartą per mėnesį užsidaro ir darbuotojams yra mokama 80-90 proc. jų atlyginimo. Neatlikus tyrimų, sunku pasakyti, kiek darbo vietų pavyktų išsaugoti, jeigu kitos šalys pasinaudotų šia scema. Tačiau **Prancūzijoje** buvo nustatyta, kad bendras keturių darbo dienų savaitės ir 35 valandų darbo savaitės taikymas vidutiniškai mažinant darbo užmokestį 5 proc. padėtų sukurti apie du milijonus naujų darbo vietų ir sutaupyti 28 mln. dolerių, išleidžiamų bedarbių pašalpoms (Gruževskis, 2002).

Septyniadesimtųjų metų pradžioje vienam ne visą dieną pagal lanksčias užimtumo formas dirbančiam darbuotojui teko penki nuolatiniai, visą darbo dieną dirbantys darbuotojai. 1999 metais šis santykis buvo 1:2. Tai reiškia, kad visos darbo vietos pakeičiamos nevisiško užimtumo darbais, kuriems atlikti sudaromos lanksčios sutartys, numatančios atlikimo terminus ir vietą. 1997 metais sociologas Ulrichas Beckas rašė, jog nebėra kelio į visiško užimtumo visuomenę (Gruževskis, 2002).

JAV taikant lanksčias užimtumo formas įsteigiama apie 27 procentus darbo vietų (ES šalyse apie 18 procentų, **Olandijoje** apie 39 procentus užimtųjų dirba trumpesnę darbo laiką, apie 68 proc. moterų).

Lietuvos laisvosios rinkos institutas teigia, kad Lietuvoje yra pasirinktas itin griežtas darbo laiko reguliavimo modelis: nustatyta maksimali darbo dienos bei darbo savaitės trukmė, maksimaliai apribotas suminės darbo apskaitos taikymas ir faktiškai uždraustas viršvalandinis darbas (*LLRI analizė, 2007*).

Lietuvoje lankstus darbo grafikas vertinamas kaip užimtumo (įdarbintų asmenų ir darbo valandų) rodiklių didinimo priemonė. Darbas ne visą darbo dieną vis dažniau pasirenkamas kaip aktyvaus senėjimo skatinimo priemonė. Darbas ne visą darbo dieną ne savo noru yra svarbus klausimas. Nagrinėjant lankstaus darbo laiko organizavimo įtaką darbuotojų motyvacijai lyčių aspektu,

galima teigti, jog lankstumas ne visada lygina lyčių galimybes. Labiau individualizuotas darbo laikas turi teigiamos įtakos moterų užimtumo rodikliams ir gali padėti darbuotojams išsaugoti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, tačiau ne visą darbo dieną vis dar paprastai dirbama (daugiausia taip dirba moterys) mažai apmokamo darbo sektoriuose - juose daugelyje šalių karjeros ir mokymosi galimybės nedidelės (*Lankstus darbo grafikas naudingas ir darbdaviams, ir darbuotojams*, 2010).

Apibendrinus mokslinės literatūros analizę, 2 lentelėje pateikiami lankstaus darbo laiko organizavimo privalumai ir trūkumai darbuotojams.

2 lentelė

Lankstaus darbo laiko organizavimo privalumai ir trūkumai darbuotojams

PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
Didesnės galimybės derinti darbą ir šeimyninį gyvenimą	Paslėpto nedarbo didėjimas
Daugiau įsitraukiama į darbo užduotis, geriau kontroliuojamas darbo laikas	Mažesnis atlyginimas, mažesnės socialinė socialinė apsauga
Neigiamos emocijos, stresas neperkeliamas iš darbo aplinkos į namus ir atvirkščiai	Mažesnė tikimybė pasinaudoti kvalifikacijos kėlimo galimybėmis, sudėtingesnis karjeros planavimas
Daugiau asmeninių pastangų gerinti, plėsti profesinius įgūdžius	Galima atskirtis nuo kolegų, nuo profesinio bendravimo
Didesnis pasitenkinimas darbu	Atsiranda darbdavių piktnaudžiavimo padėtimi grėsmė
Geresni tarpasmeniniai santykiai su vadovais, klientais	
Geresni santykiai su šeima – partneriu, sutuoktiniu, vaikais ir (arba) globojamais asmenimis	
Geresnė dvasinė, fizinė sveikata	
Stipresnis noras likti ir dirbti įmonėje (organizacijoje)	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal VŠĮ „Privati slaugos tarnyba“ 2010 tyrimų rezultatus.

Iš teiginių, pateiktų 2 lentelėje, matyti, jog darbuotojų atžvilgiu lankstaus darbo laiko organizavimas privalumų turi daugiau nei trūkumų.

S.P.Robbins (2003) teigimu, pagrindinis lankstaus darbo laiko trūkumas yra tas, kad jo negalima taikyti visiems darbams. Lankstus darbo laikas „gerai tinka kanceliariiniams darbams, kur darbuotojų bendravimas su savo padalinio bei kitais žmonėmis yra ribotas, o netinka priimamojo sekretorėms, parduotuvių personalui ar panašioms darbams, kuriuose visapusiškas aptarnavimas reikalauja, jog žmonės būtų savo darbo vietose iš anksto nustatytu laiku“ [Robbins, 2003, p.263].

Lietuvos laisvosios rinkos institutas (LLRI) siūlo supaprastinti darbo ne visą darbo laiką tvarką, panaikinant įpareigojimą susitarti dėl konkrečių trumpesnių valandų, panaikinant apribojimą nustatyti trumpesnę nei pusė darbo dienos darbo trukmę; panaikinti įmonėms ir organizacijoms apribojimus įsivesti suminę darbo apskaitos tvarką ir leisti ją įsivesti ne tik nepertraukiamai veikiančiose įmonėse ar ten, kur neįmanoma laikytis įprasto režimo, bet ir „įprastoms“ veikloms – įvairių paslaugų teikimui, kūrybiniais darbuotojams; leisti ne tik kolektyvinėmis bet ir individualiomis sutartimis susitarti dėl viršvalandinio darbo.

Lietuvoje Darbo kodekso pataisomis siūloma atsisakyti draudimo dirbti viršvalandinius darbus, numatyti išimtinius atvejus, kai darbdavys gali skirti dirbti viršvalandinius darbus, o kitais atvejais leisti organizuoti viršvalandinius darbus tik darbuotojui raštiškai sutikus.

Vis dėlto, pagal pataisų projektą, kodekse išliktų viršvalandžių apribojimai – ne daugiau kaip 4 valandos per dieną ir ne daugiau kaip 120 valandų per metus. Kolektyvinėje sutartyje galima viršvalandžių lubas būtų kilstelėti iki 180 valandų per metus (*Seime skinasi kelią lankstesni darbo santykiai*, 2010).

Vyriausybė planuoja leisti valstybės ir savivaldybių įmonėse, įstaigose bei organizacijose šalių susitarimu nustatyti ne visą darbo dienos ar darbo savaitės darbo laiką, taip pat sudaryti individualų darbuotojo darbo grafiką. Tuo galėtų pasinaudoti tiek valstybės tarnautojai, tiek ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Pagal dabartines teisinės normas nustatyta 40 valandų darbo savaitės trukmė (*Valstybės, savivaldybių įmonėse gali būti leista...*, 2010).

Lietuvos Respublikos darbo kodekso pakeitimais praplečiamos galimybės ne viso darbo laiko nustatymo, viršvalandinių darbų ir sezoninių darbų organizavimo sąlygų klausimus reguliuoti kolektyvinėse sutartyse. Rengiamas Lietuvos Respublikos darbo nuomos įstatymas, įteisinsiantis agentūrinį darbą, analizuojama namudinio darbo, teledarbo ir kitų darbo sutarčių rūšių įgyvendinimo praktika ir perspektyvos.

Analizuojant lankstaus darbo laiko organizavimo privalumus ir trūkumus, galima pastebėti, kad lankstaus darbo laiko organizavimas, kaip ir kiekviena naujovė, turi palaikančiųjų ir oponentų. Skirtumai tarp patirčių valstybių, kuriose naudojamas lankstus darbo laikas, yra ženklūs. Taigi, negalima akiai sekti kitų valstybių patirtimi, reikia atsižvelgti į individualius šalių, atskirų organizacijų ir netgi pavienių darbuotojų bruožus, jų poreikius.

2. LANKSTAUS DARBO LAIKO ORGANIZAVIMO DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ASPEKTU TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.

Tyrimo tikslas - atskleisti lankstaus darbo laiko organizavimo reikšmę lyginant su kitais darbuotojų motyvaciniais veiksniais.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti svarbiausius darbuotojus motyvuojančius veiksnius organizacijoje.
2. Išryškinti darbo laiko organizavimo ypatumus respondentų darbovietėse.
3. Atskleisti respondentų požiūrį į lankstaus darbo laiko organizavimą.
4. Nustatyti lankstaus darbo laiko organizavimo kaip motyvacinio veiksnio vietą kitų motyvacinių veiksnių atžvilgiu .

Tyrimo metodologija. Atliekant tyrimą ir apdorojant gautus rezultatus, visas darbas suskirstytas į tris etapus:

- pasiruošimas tyrimo organizavimui;
- duomenų rinkimas;
- duomenų apdorojimas, išvadų ir rekomendacijų pateikimas.

Tiriamajame darbe naudota anketinė apklausa – socialiniuose moksluose ypač paplitęs tyrimo metodas (Kardelis, 2007). Šis metodas pasirinktas todėl, kad anketa užtikrina pakankamą atrankos dydį, didelį anketų grįžtamumą, taip pat trumpiau trunka bei yra pigesnė, nei pavyzdžiui, interviu ar stebėjimas (Luobikienė, 2009).

Anketa sudaryta remiantis tyrimo tikslu - atskleisti lankstaus darbo laiko organizavimo reikšmę lyginant su kitais darbuotojų motyvacijos veiksniais. Sudarant anketos klausimus, remtasi tyrimo uždaviniais: nustatyti darbuotojus motyvuojančius veiksnius organizacijoje, išryškinti lankstaus darbo laiko organizavimo ypatumus, atskleisti patirčių ir požiūrių į lankstaus darbo laiko organizavimą įvairovę, nustatyti lankstus darbo laiko, kaip motyvacinio veiksnio reikšmę žmogiškųjų išteklių vadybos kontekste. Atliekant anketinę apklausą, pasirinktas tyrimo objektas - darbuotojų motyvacijos veiksniai.

Indikatoriai (klausimai) anketoje parinkti taip, kad tiesiogiai nustatytų indikatą (požymį, reiškinį) – tiriamųjų nuomonę. Daroma prielaida, kad tiriamųjų nuomonė sutampa su tikruoju jų elgesiu. Anketoje naudoti uždaro tipo klausimai todėl, kad jie turi pranašumą prieš atvirus klausimus:

- Tiriamiesiems lengviau parinkti atsakymą tuomet, kai yra alternatyvų; tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo;

- Lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis;
- Lengviau lyginti, gretinti;
- Didesnis indikatorių patikimumas (Kardelis, 2007).

Visi anketoje pateikti uždari klausimai sudaryti iš dviejų komponentų: paskatinančios dalies (klausimo) ir suformuluotų atsakymo alternatyvų.

Siekiant konkretumo tyrime pateikiami tiesioginiai klausimai.

Statistiniai duomenys apdoroti kompiuterine MS Excel programa.

Anketinė apklausa atlikta dviem būdais:

- 1) interaktyvus anketos pildymas (anketa patalpinta internete tinklalapyje <http://apklausa.lt/private/forms/lankstaus-darbo-organizavimas-darbuotoju-motyvacijos-aspektas-24dv94x>);
- 2) tradicinis (raštu - išdalinti popieriniai anketos variantai įvairių įmonių darbuotojams).

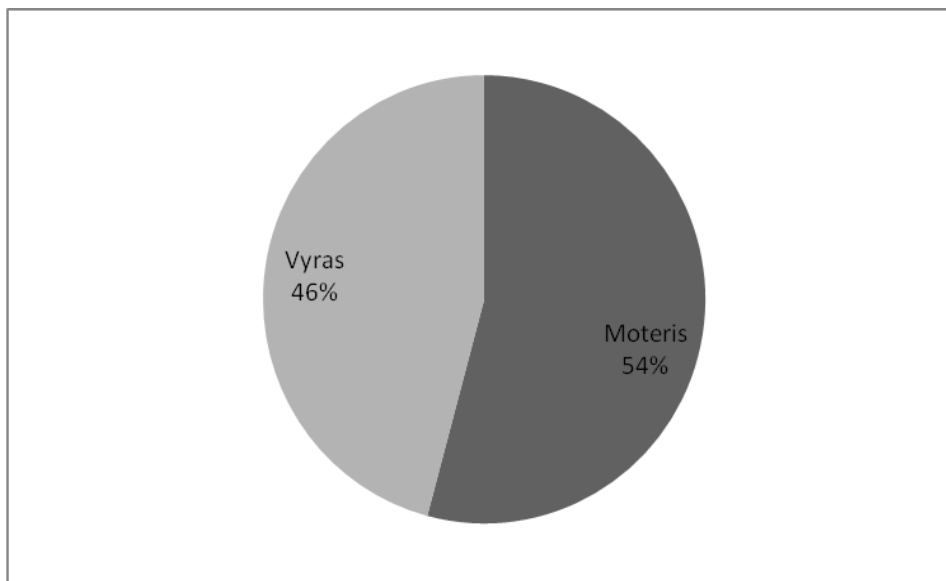
Išdalinta 90 popierinių anketos komplektų, grįžo su atsakymais – 82. Grįžtamumo kvota – 91%. Iš internetine patalpintos anketos buvo surinkti 147 atsakymai. Tyrimo metu bandoma spręsti apie visumą ištiriant tik jos dalį, kuri vadinasi imtimi. Tyrimo imtis – 229 įvairių Lietuvos įmonių darbuotojai. Gautiems duomenims apdoroti naudota MS Excel programa.

2.2. Demografinės respondentų charakteristikos.

Viso apklausoje dalyvavo 229 respondentai. Atsitiktinai parinktas reikiamas tiriamosios grupės narių skaičius, t.y. tiek, kiek buvo numatyta. Panaudotas *paprastas atsitiktinis* tikimybinis tiriamųjų grupių parinkimo būdas. Kaip teigia tikimybių teorija, pagrindinis šio parinkimo būdo principas tas, jog pasirinktosios grupės savybės turi būti tokios pat, kaip ir visos populiacijos, t.y. joje turėtų būti panašus procentas vyrų ir moterų, jaunų ir senų, ir panašiai. Tyrimo tikslas nebuvo išskirti dirbančiųjų, bedarbių ir studijuojančiųjų nuomonę lankstaus darbo laiko organizavimo tema, nes tokių tyrimų galima rasti mokslinėje literatūroje (pavyzdžiui Žičkienė, Kovierienė, 2008).

Žmonių dalyvavimas ūkinėje veikloje yra nulemtas pirmiausiai jo poreikų bei jo galimybių tuos poreikius patenkinti. Poreikius sudaro žmogaus potencialo bazinės charakteristikos: sveikata, moralė, kūrybiniai gebėjimai, išsimokslinimas ir profesinis meistriškumas. Pagrindinė sąlyga respondentams buvo ta, jog jie anketos pildymo metu būtų dirbantys, kadangi tyrimo objektu pasirinktas lankstus darbo laikas.

Apklausoje dalyvavo 124 moterys (54% apklaustųjų) ir 105 vyrai (46% apklaustųjų) (3 pav.).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (procentais, n= 229)

Palyginimui paimti duomenys iš Statistikos departamento – Lietuvoje gyvenančių moterų ir vyrų skaičius išreikštas procentais (3 lentelė).

3 lentelė

Lietuvos gyventojų skaičius (2010 metų pradžioje)

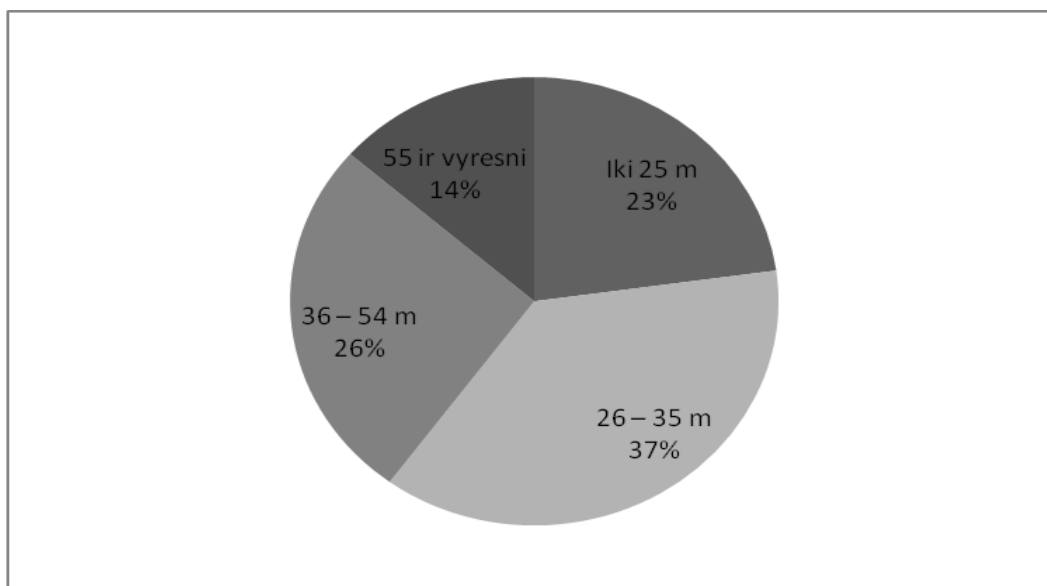
Metai	Pasiskirstymas pagal lytį, %	
	moterys	vyrų
2010	53,5	46,5

Šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas, 2010.

Tyrime dalyvavusiųjų respondentų vyrų ir moterų santykis beveik atitinka bendro Lietuvos moterų ir vyrų santykį, išreikštą procentais. Todėl galima teigti, jog lyčių aspektu respondentai pasiskirstę proporcingai. Statistikos departamento duomenimis, dirbančios moterys sudaro 52% visų dirbančiųjų, darbo neturintys vyrai sudaro 62% visų nedirbančiųjų. Taigi, apklausoje dalyvavusieji respondentai tik iš dalies atspindi visos Lietuvos dabartinę situaciją.

B.Kaye, Sh.J.Evans (2006) teigia, kad, siekiant motyvuoti darbuotojus, svarbu žinoti ir įvertinti tai, kaip motyvaciniai įvairūs motyvaciniai veiksniai veikia skirting kartų atstovus (žr. teorinė dalis, p.16). Jaunimui labai svarbu materialinis atlygis šeimos kūrimui, būsto įsigijimui. Vyresnio amžiaus

darbuotojai labiau vertina darbo vietos saugumą, veiklos stabilumą. Priešpensinio amžiaus darbuotojams vėlgi labai svarbus atlyginimas, nes nuo jo priklauso pensijos dydis. Taip pat vyresniems darbuotojams labai svarbu išlaikyti darbo vietą, svarbi aplinkinių pagarba, pripažinimas, kompetencijos ir kvalifikacijos įvertinimas, nors karjera jie jau mažiau besirūpina.. Pagal amžių respondentų suskirstymas į 4 grupes matomas 6 paveiksle.

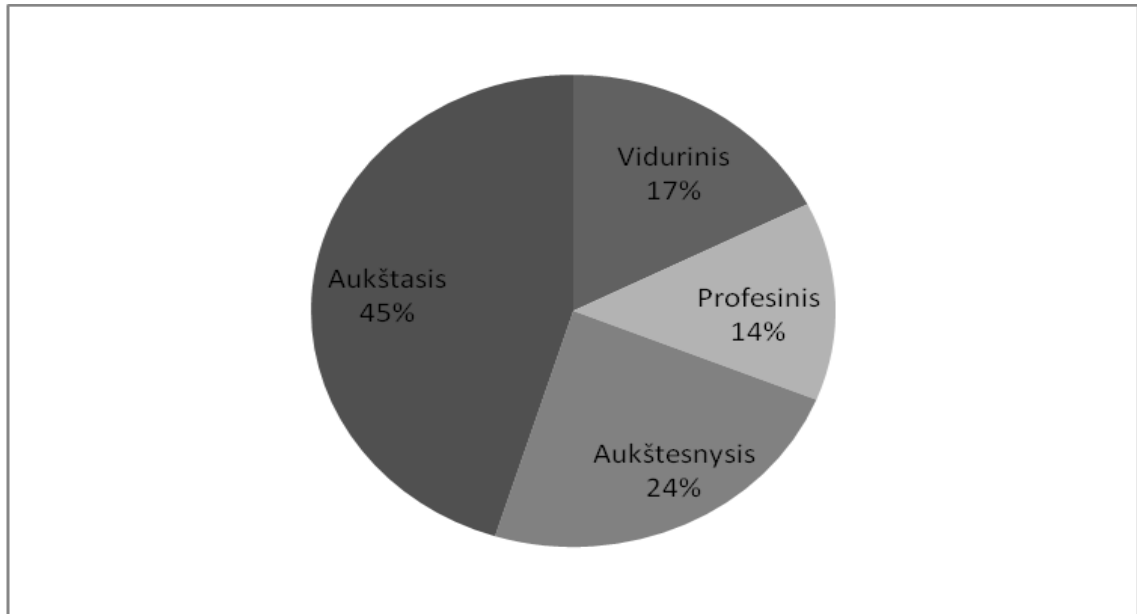


6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (procentais, n=229)

Tyrimo dalyvavo daugiausiai 26 - 35 metų – 85 (tai sudaro 37 % visų apklaustųjų), iki 25 metų amžiaus – 52 apklaustieji (tai sudaro 23 % visų respondentų), 36 – 54 metų – 60 (26 %), 55 ir vyresni – 31 (14 %). Rūpindamasi priešpensinio amžiaus žmonių bedarbystės problemomis, valstybė vykdo aktyvias darbo politikos programas. Lankstaus darbo laiko organizavimas yra viena iš integracijos į darbo rinką priemonių vyresnio amžiaus darbuotojams (*Sunkiai integruojamų asmenų padėties...2006*).

Iš mokslinės literatūros analizės žinoma, kad lankstus darbo laikas vis dažniau yra pasirenkamas kaip aktyvaus senėjimo skatinimo priemonė. Darbovietėse priimamos priemonės, kuriomis siekiama sukurti naują lankstaus darbo laiko ir darbo vietos pusiausvyrą (*Lankstus darbo grafikas naudingas ir darbuotojams, ir darbdaviams, 2010*).

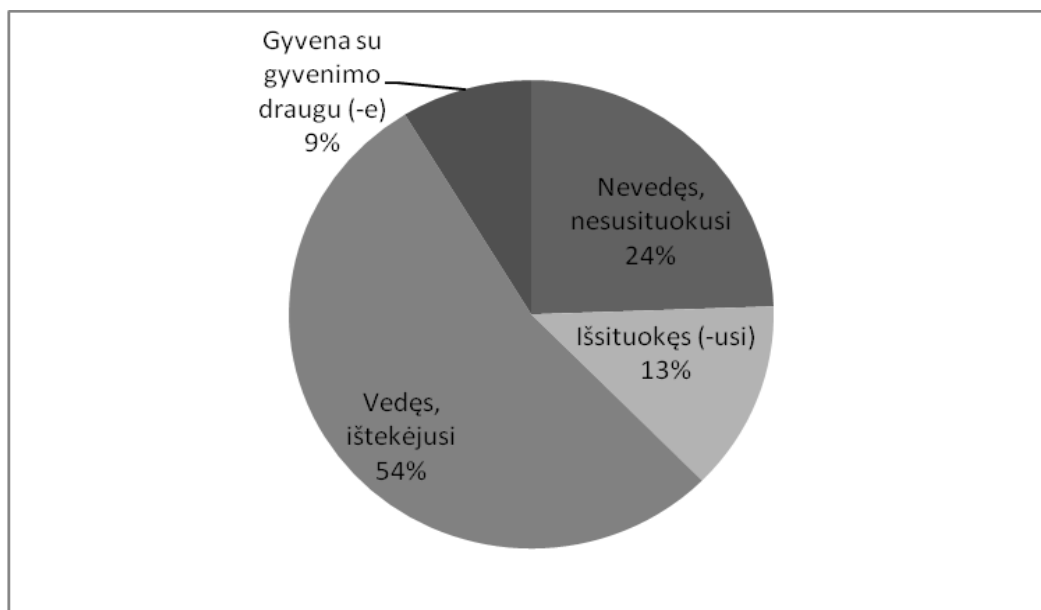
Analizuojant respondentus pagal išsilavinimą, gauti duomenys matomi 7 paveiksle.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (procentais, n=229)

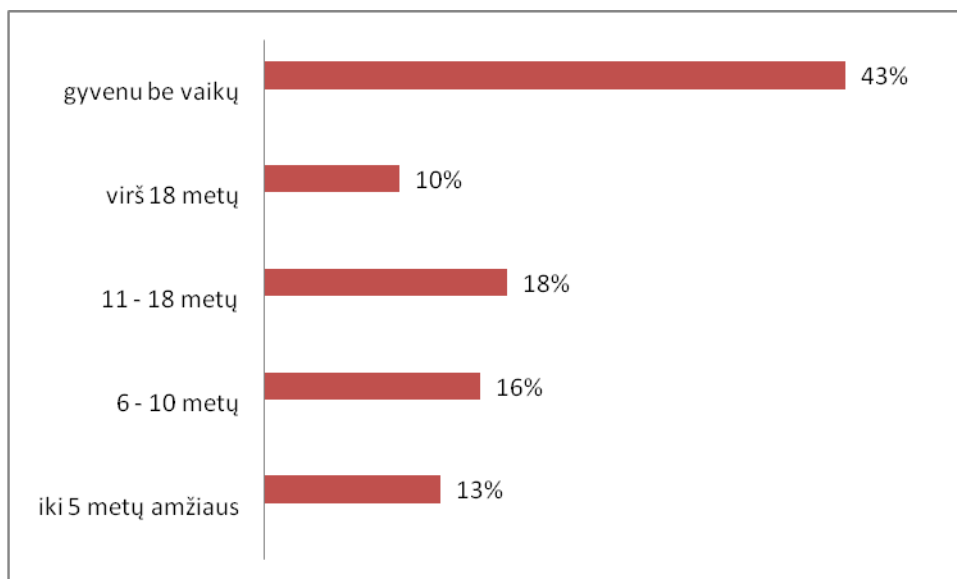
Didžiąją dalį visų apklaustųjų sudaro aukštąjį išsilavinimą turintys dirbantieji – 45 %, aukštesnįjį išsilavinimą – 24%, profesinį - 14%, vidurinį – 17%. Kaip matoma, apklausoje dalyvavo skirtingo išsilavinimo darbuotojai. Dauguma (beveik pusė) visų apklaustųjų turintys aukštąjį išsilavinimą.

Darbuotojai, priklausantys atskiroms grupėms pagal skirtingą šeimyninį statusą, turi skirtingą motyvaciją. Šeimas turintiems žmonėms svarbesni socialiniai veiklos aspektai: daugiau dėmesio skiriama šeimai, atostogoms su šeimos nariais, vaiko auginimo atostogoms, gyvybės draudimui ir pan. Viengungiems darbuotojams yra galimybė skirti daugiau laiko darbui, karjeros darymui, studijoms. Šios grupės darbuotojai neišgyvena pasirinkimo tarp darbo ir šeimos problemos. Išsituokę, neberealizuojantys savęs šeimoje, ieško savirealizacijos darbinėje veikloje. Rezultatai, gauti analizuojant respondentus pagal šeimyninę padėtį, matomi 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį (procentais, n=229)

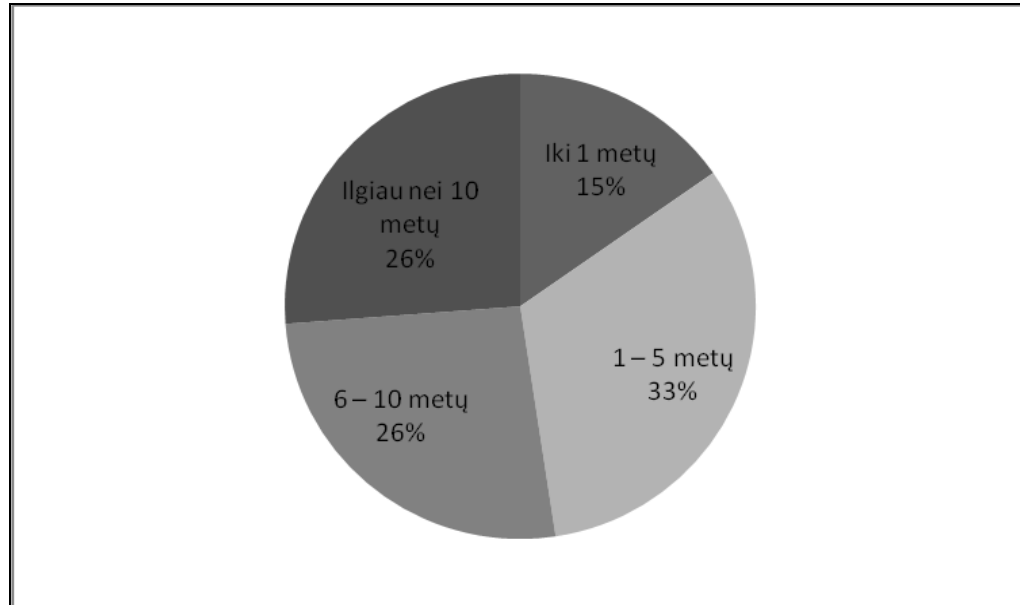
Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį sekantis: didžiąją dalį apklaustųjų sudaro vedusieji (ištekęsios) – 123 (54 %), nevedę (nesusituokusios) – 56 (24 %), išsituokę – 30 (13 %), turintys gyvenimo draugą (draugę) – 20 (9 %) (6 pav.).



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vaikų amžių (procentais, n=229)

Respondentai pagal išdirbto laiko trukmę darbovietėje pasiskirsto sekančiai (pav): iki metų – 35

(15 %), 1 – 5 metų – 74 (32 %), 6 – 10 metų – 60 (26 %), tiek pat respondentų dirbančių ilgiau nei 10 metų (10 pav.).



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išdirbto laiko trukmę dabartinėje darbovietėje (procentais, n=229)

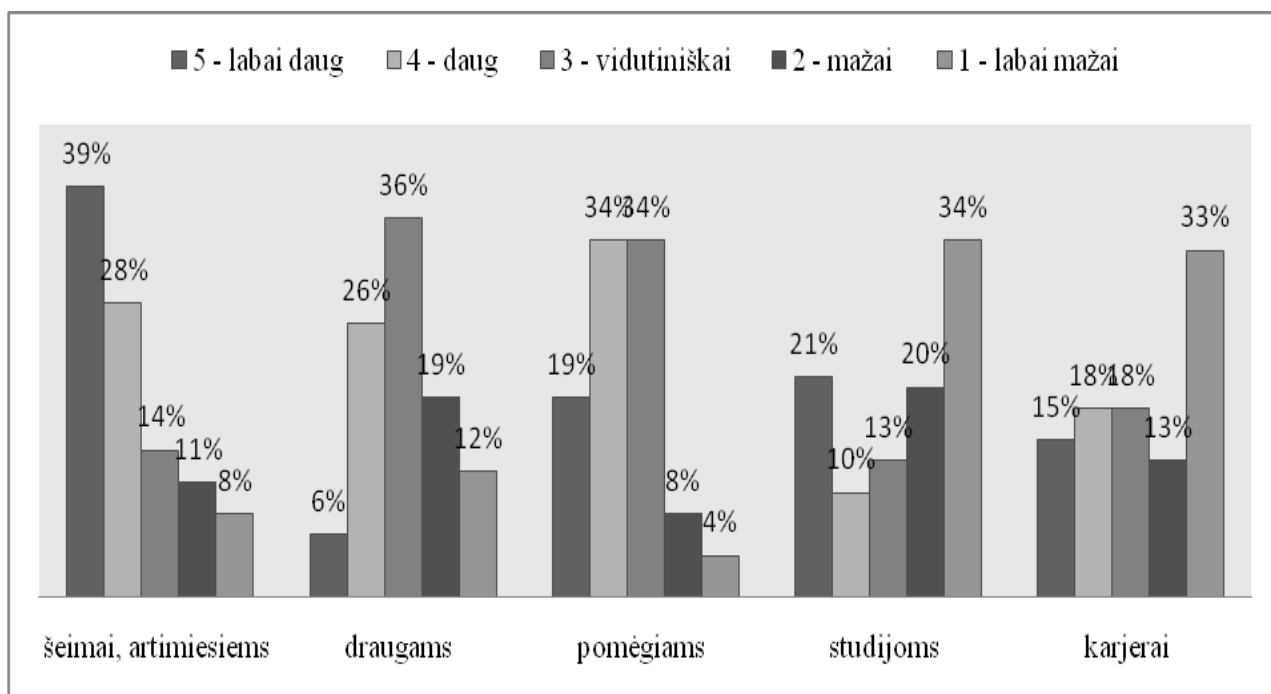
Darbuotojai, turintys skirtingą darbo stažą, turi skirtingą darbinę patirtį ir skirtingą motyvaciją. Veiksniai, kurie motyvuoja tik išsidarbinusį darbuotoją (noras užsirekomenduoti, įrodyti savo tinkamumą darbo vietai, ypatingai bandomojo laikotarpio metu), gali visiškai neberūpėti ilgiau dirbantiesiems.

Demografinės dalies klausimai pateikti anketos pabaigoje. Į juos lengviau atsakyti, respondentams nebereikia vargintis galvojant atsakymus. Atsakymai į šiuos klausimus grupuojami naudojant nominaliąją skalę. Tai objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas. Pagal gautus duomenis, objektus galima tik klasifikuoti, t.y. priskirti vienai ar kitai grupei. Matuotų pagal šią skalę kintamųjų reikšmės aritmetinės operacijos neturi prasmės. Nominaliojoje skalėje vertinamas apklaustųjų išsilavinimas, amžius, šeimyninė padėtis, lytis, išdirbto laiko trukmė darbovietėje.

3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ INTERPRETACIJA,

3.1.Svarbiausieji darbuotojų motyvaciniai veiksniai.

Motyvai formuojasi individualiai kiekvienam darbuotojui. Asmeniniame gyvenime veiksmai nukreipiami į laimę, o motyvuojant iš ekonominių pozicijų, svarbiausiu motyvu laikomi pasiekimai ir priteklius. Vadybiniu požiūriu motyvuotas darbuotojas sunkiai dirba, dirba be nuolatinės priežiūros ir raginimų, savarankiškai siekia svarbių tikslų. Vienas tyrimo uždavinių – nustatyti svarbiausius darbuotojų motyvuojančius veiksnius organizacijoje. Net ir darbinėje veikloje žmones motyvuoja jų pačių socialinės patirties kontekste atrastos ir pripažintos vertybės. Siekiant nustatyti respondentų vertybes, anketoje pateiktas klausimas “kam skirtumėte daugiau dėmesio, jei galėtumėte laisvai rinktis darbo pradžios ir pabaigos laiką?” Atsakymų į šį klausimą rezultatai matomi 11 paveiksle.



11 pav. Dėmesio paskirstymo vertinimas (procentais, n= 229)

Respondentai turėjo balais įvertinti vertybes, kurioms skirtų dėmesį, jei dirbtų pagal lankstų darbo laiką. Labai daug dėmesio skiriamai vertybei – 5 balai, daug dėmesio skiriamai – 4 balai, vidutiniškai – 3 balai, mažai – 2 balai ir labai mažai – 1 balas. Pagal gautus atsakymus matyti, jog respondentų didžiausia vertybė yra šeima ir artimieji. Darbovietėje organizuojant lankstų darbo laiką, šeimai ir

artimiesiems skirtų po 5 balus 39% apklaustųjų, po 4 balus – 28 %, po 3 balus – 14 %. Lankstaus darbo laiko organizavimas gali tapti svarbiu veiksmu, leidžiančiu darbuotojams tvarkyti savo ir savo šeimos gyvenimą taip, kaip jie nori. Ilgos darbo valandos neigiamai veikia šeimyninį gyvenimą, apriboja visuomeninį aktyvumą, mažina poilsiui skirtą laiką, sukelia sveikatos sutrikimus (Žičkienė, Koverienė, 2008).

Vidutinė kintamojo reikšmė balais matoma 4 lentelėje, kurioje vertybės, kurias rinkęsi respondentai, surašytos vertinimo mažėjimo tvarka.

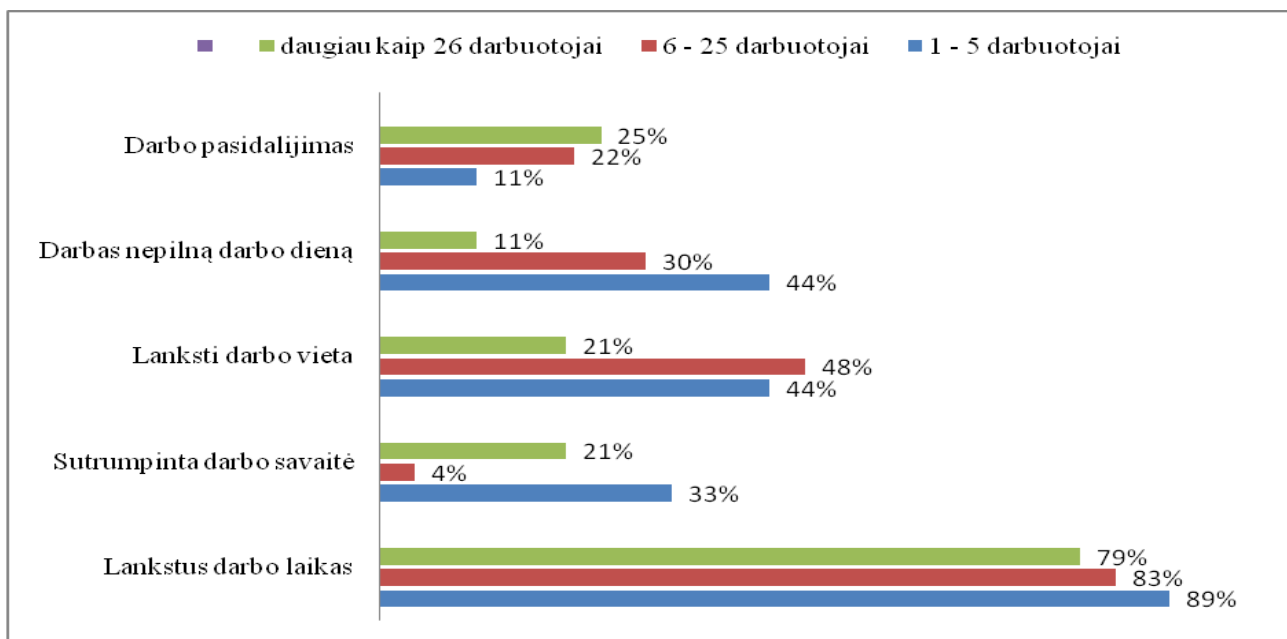
4 lentelė

Vertybių pasirinkimo dirbant lanksčiu darbo laiku vidurkis (N= 229)

Vertybės	Vidurkis (balai)
šeimai, artimiesiems	6,75
pomėgiams	3,53
draugams	2,9
karjerai	2,62
studijoms	2,57

Po šeimos pasirinkimo sekantis veiksnys yra pomėgiai. Sąveika tarp asmenybės pomėgių ir darbo aplinkos turi didelę įtaką pasitenkinimui darbu. Sekantys veiksniai, kam skirtų dėmesį respondentai, galėdami laisvai rinktis darbo laiko pradžią ir pabaigą, yra draugai, karjera ir studijos. Studijoms mažiausiai skiriamą dėmesį galima paaiškinti tuo faktu, kad beveik pusė dalyvavusiųjų apklausoje darbuotojų yra su auktuju išsilavinimu. Jiems studijos jau nebėra taip svarbios, kaip darbuotojams, turintiems žemesnį išsilavinimą.

Aukščiau minimi rezultatai patvirtina šeimos ir darbo įsipareigojimų derinimo svarbą, kurią tyrė VŠĮ „Privati slaugos tarnyba“. Tarnyba 2010 metais pagal Europos Sąjungos remiamą projektą „ES struktūrinė parama Lietuvai 2007 - 2013 m.“ atliko internetinę apklausą „Šeimos ir darbo įsipareigojimų derinimo klausimai“ (*Mokymai darbuotojams apie šeimos ir darbo įsipareigojimus*, 2010). Apklausos rezultatai parodė, jog lankstus darbo laikas taikomas įvairaus dydžio įmonėse žymiai dažniau, nei kitos palankios šeimai priemonės (12 pav.).



12 pav. Skirtingo dydžio įmonėse taikomos palankios šeimai priemonės.

Šaltinis: sudarytas autorės pagal VŠĮ „Privačios slaugos tarnybos“ tyrimo rezultatus (2010).

Palankios šeimai priemonės, sukurtos ir įgyvendinamos tam, kad mažėtų konfliktų tarp darbovietės ir šeimos išipareigojimų suderinimo. Darbdaviai, turėdami tikslą efektyviai organizuoti darbą savo įmonėse, privalo rūpintis palankiomis sąlygomis dirbantiems suderinti šeimos ir darbo įpareigojimus, kurti kuo daugiau šeimai palankių darbo sąlygų. Žinoma, konfliktų mažiau kyla tiems, kurie dar nesukūrę šeimų ir gali sau leisti „darboholizmo“ džiaugsmą – skirti visą savo sąmoningą laiką darbui. Tačiau nepaisyti savo asmeninės raidos, savo asmeninių poreikių yra labai žalinga.

Kaip jau minėta, vienas tyrimo uždavinių – nustatyti apklaustųjų motyvacinius veiksnius organizacijoje. Žmones skatina stengtis, motyvuoja tai, kas jiems yra svarbu atitinkamu gyvenimo tarpsniu. Klausimu “kas svarbu šiuo laikotarpiu darbe?” siekta nustatyti darbuotojų poreikius, kadangi poreikis yra motyvas veikti ir siekti ne tik savo, bet ir organizacijos tikslų. Apie poreikių egzistavimą galima spręsti tik iš žmonių elgesio, susiejant poreikius, motyvus ir elgesį. Respondentams buvo pateikta 14 materialių arba nematerialių veiksnių, kurie veikia darbuotojų motyvaciją. Buvo prašoma įvertinti kiekvieną teiginį, išreiškiant savo požiūrį: labai svarbu, svarbu, nelabai svarbu arba nesvarbu (5 lentelė).

Materialių ir nematerialių motyvacinių veiksnių vertinimas (N= 229)

Kas jums svarbu šiuo laikotarpiu darbe?	Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	Nesvarbu
Gaunama nauda (tarnybinis automobilis, draudimas, kai kurių išlaidų padengimas ir pan.)	38%	52%	7%	1%
Finansiniai priedai	57%	42%	0%	0%
Tinkama ir patogi darbo vieta	25%	60%	13%	1%
Paaukštinimas pareigose	25%	37%	25%	12%
Galimybė siekti karjeros	27%	31%	28%	14%
Pasitenkinimas atliekamu darbu	31%	57%	10%	1%
Įdomus darbas	41%	52%	6%	0%
Laisvai pasirenkamas darbo laikas	24%	48%	25%	2%
Sprendimų laisvė	13%	38%	45%	3%
Pagyrimas bei pripažinimas	57%	36%	6%	1%
Gerai santykiai su vadovu	73%	24%	2%	0%
Kūrybiškumo ugdymas	14%	44%	30%	11%
Savirealizacija	26%	44%	20%	8%
Galimybė tobulėti	23%	45%	25%	7%

Iš rezultatų lentelėje matome, kad materialūs motyvuojantys veiksniai vis dėlto užima vieną iš pirmųjų vietų darbuotojų gyvenime. Gaunama nauda (tarnybinis automobilis, draudimas, kai kurių išlaidų padengimas ir pan.) labai svarbi 38% respondentų, svarbi 52% , nelabai svarbi tik 7% ir visiškai nesvarbi tik 1%. Kitas materialus motyvacinis veiksnys – finansiniai priedai, dar svarbesnis apklaustiesiems. Jis labai svarbus netgi daugiau nei pusei respondentų - 57%, svarbus 42%. Nė vienas apklaustųjų neatsakė, kad finansiniai priedai jiems nelabai ar visiškai nesvarbūs. Tai parodo materialių veiksnių svarbą. Darbo užmokesčio didinimas automatiškai nedidina darbo našumo ir efektyvumo, tačiau, kita vertus, nepakankamai apmokamas darbas ar nelaiku išmokami pinigai didina nepasitenkinimą, įtampą ir mažina darbo rezultatyvumą. Vis dėlto pinigai yra įvairių tikslų pasiekimo priemonė, tiesiogiai ar netiesiogiai susiję su daugelio poreikių patenkinimu (Šavareikienė, 2003).

Nepaisant to, kad daugeliui darbuotojų materialus atlygis išlieka svarbiausiu motyvaciniu veiksniumi, vien to nepakanka, žmogus nėra tiek primityvus, kad jam rūpėtų tik materialūs dalykai. Augant gerovės ir išsilavinimo lygiui žmonės vis dažniau siekia mažiau monotoniško darbo, renkasi pagal galimybes jiems įdomesni. Tai ir parodo apklausos rezultatai. Įdomus darbas labai svarbus 41%, o svarbus netgi 52% respondentų. Tik 6% nelabai svarbus ir nė vienas respondentas neatsakė, jog įdomus darbas jam nesvarbus.

Į motyvacinių veiksnių sąrašą įtrauktas ir veiksnys – karjera, kadangi karjera – tai stimulus, verčiantis žmogų siekti geresnių darbo rezultatų, jo našumo, tobulėjimo. Sėkmingos individualios karjeros planavimas leidžia patenkinti darbuotojų profesinio augimo siekius, didinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis, tokiu būdu keliant darbinės veiklos motyvaciją (Česynienė, 2002). Karjera – tai nuolatinis kilimas pareigose, susijęs su didėjančiu atlyginimu ir aukštesniu statusu. Su karjeros planavimu organizacijose derinamas darbuotojų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas, kuris taip pat yra labai svarbus motyvacinis veiksnys. Tačiau šis veiksnys respondentams nėra pagrindinis nematerialus motyvacinis veiksnys. Galimybę siekti karjeros kaip labai svarbų faktorių darbovietėje įvertino tik 27 % respondentų, kaip svarbų – 31%.

Mokslinėje literatūroje galima rasti nedaug atvejų, kai prisirišimas prie darbo vietos darbuotojui yra svarbiau už finansines vertybes. Tai įrodo ir tyrimo rezultatai. Tinkama ir patogi darbo vieta labai svarbi 25% darbuotojų, svarbi - 60%, nelabai svarbu 13% ir nesvarbu tik 1%.

Analizuojant nematerialių motyvacinių veiksnių pasirinkimą, matoma, kad mažiausiai svarbi apklaustiesiems darbuotojams sprendimų laisvė: labai svarbi tik 13% respondentų, svarbi 38%, nelabai svarbi 45% ir nesvarbi 3%. Taip pat nedaug kas pagal svarbą rinkosi veiksnius kūrybiškumo ugdymą, galimybę tobulėti.

6 lentelėje matomas motyvacinių veiksnių vertinimo vidurkis balais nuo didžiausio iki mažiausio.

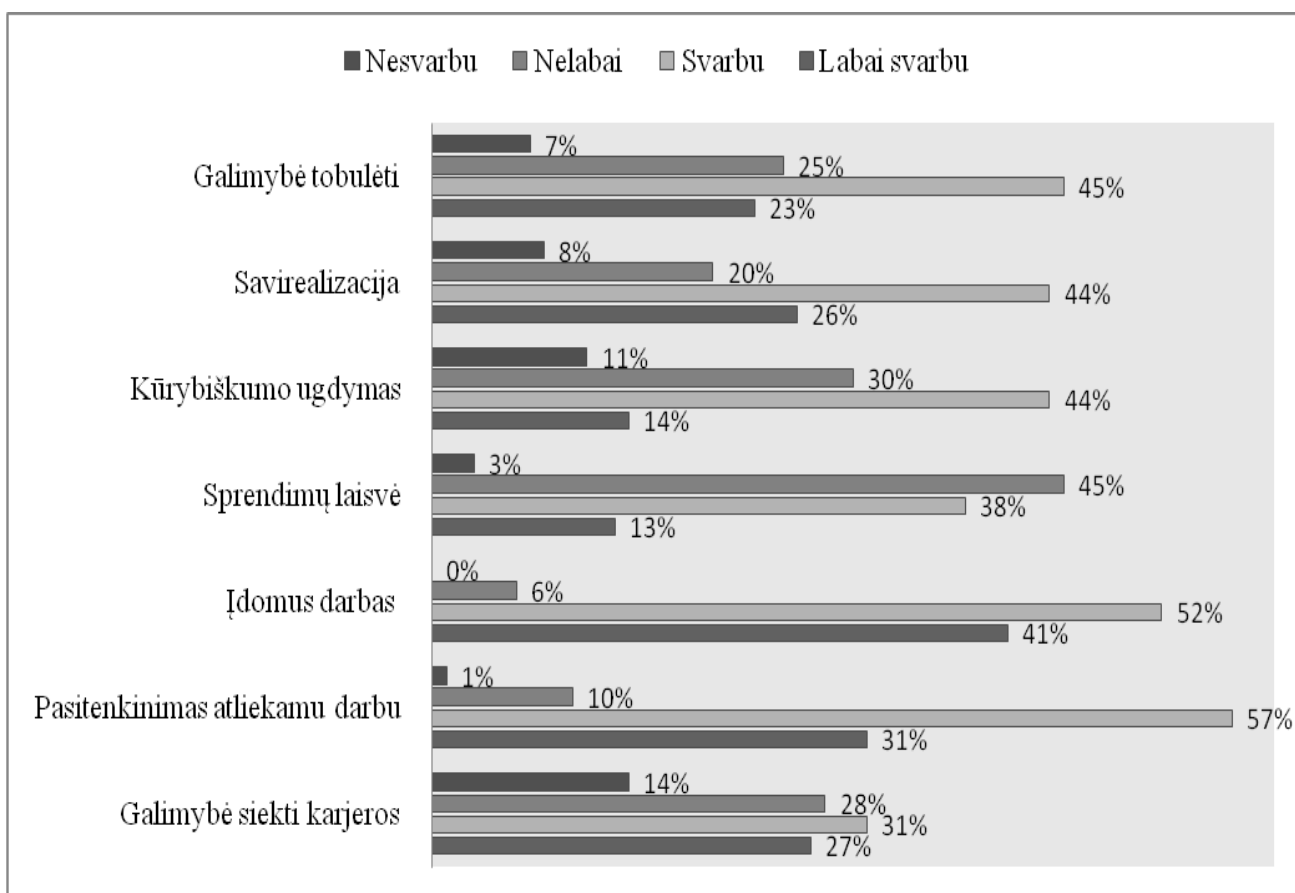
6 lentelė

Materialių ir nematerialių motyvacinių veiksnių vertinimo vidurkis (N= 229)

Motyvaciniai veiksniai	Vidurkis (balai)
Gerai santykiai su vadovu	2,68
Finansiniai priedai	2,55
Pagyrimas bei pripažinimas	2,47
Įdomus darbas	2,33
Gaunama nauda (tarnybinis automobilis, draudimas, kai kurių išlaidų padengimas ir pan.)	2,26
Pasitenkinimas atliekamam darbu	2,17
Tinkama ir patogi darbo vieta	2,08
Laisvai pasirenkamas darbo laikas	1,93
Savirealizacija	1,88
Galimybė tobulėti	1,84
Paaukštinimas pareigose	1,75
Galimybė siekti karjeros	1,71
Kūrybiškumo ugdymas	1,60
Sprendimų laisvė	1,59

Organizuojant lankstų darbo laiką, išvelgiama sąsaja tarp naudos darbdaviui ir darbuotojui. Darbdaviui lankstesnis darbo laikas naudingas, nes taip galima prisitaikyti prie užsakymų rinkoje, išdėstyti darbo laiką taip, kad įmonė dirbtų intensyviau, kai yra užsakymų ir lavesniu režimu, kai jų nėra. Darbdavio gaunama nauda tenka ir darbuotojui, nes nuo darbdavio turimų užsakymų ir gaunamų pajamų priklauso mokamas atlyginimas ir įmonės gerovė apskritai. Greta šios naudos darbuotojas turi galimybes prisitaikyti prie savo individualių poreikių.

Iš mokslinės literatūros analizės žinoma, kad motyvuojantys veiksniai klasifikuojami į vidinius ir išorinius (žr. teorinė dalis, p.16). Iš vidaus formuojamą motyvaciją sąlygoja ir žadina darbuotojų poreikiai. Kai žmogus pats sau įteigia, kad jis privalo pats apsispręsti dėl savo poelgio pobūdžio, tada pasireiškia vidinė motyvacija. Motyvacija įveikti iššūkius ir gyvenimo ar darbo nežinią kyla iš vidaus, o ne dėl kažko, ką pavyzdžiui žada darbdavys. Tyrimo rezultatai parodo, kad ne viskas, kas svarbu darbuotojams, priklauso nuo darbdavio ar materialių dalykų. Kaip respondentai vertina vidinius motyvacinius veiksnius pagal svarbą, matoma 13 paveiksle.

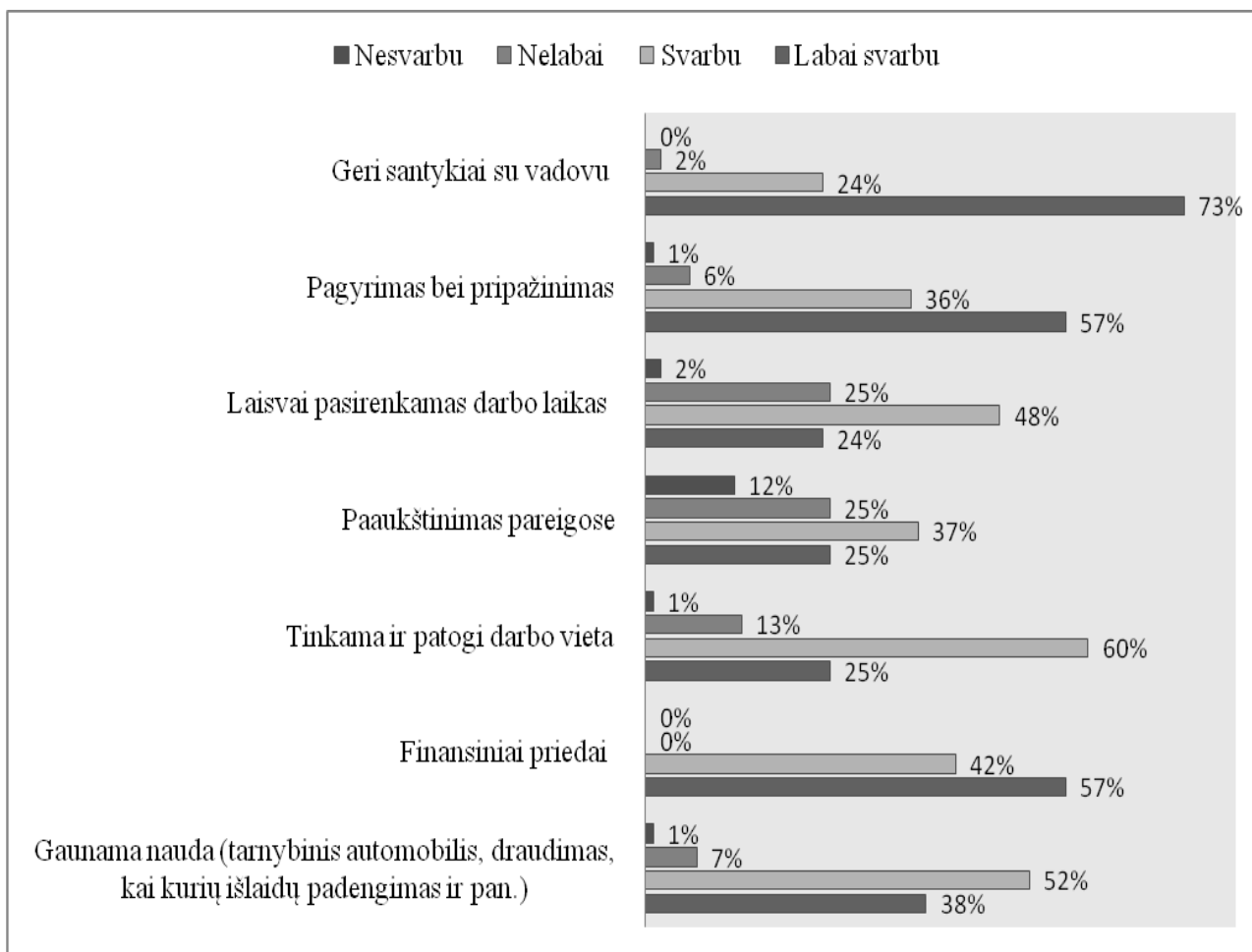


13 pav. Vidinių motyvacinių veiksnių vertinimas (procentais, n= 229)

Rezultatai parodo, kad iš vidinių motyvatorių beveik visiems respondentams labai svarbus arba svarbus yra įdomus darbas. Dauguma žmonių nori dirbti darbą, kuris nėra pasikartojantis, monotoniškas. Monotonija vargina ir laikui bėgant toks darbas nebemotyvuoja. Tuo ir galima paaiškinti apklaustųjų pasirinkimą. Iš vidinių motyvacinių veiksnių pagal svarbą taip pat ženkliai išsiskiria pasitenkinimas atliekamu darbu: 31% respondentų labai svarbus, net 57% svarbus, tik 10% nelabai svarbus ir tik 1% nesvarbu. Iš tokių rezultatų galima teigti, kad pasitenkinimas darbu glaudžiai susijęs su darbuotojų motyvacija. I. Bučiūnienė (1996) teigia, kad ši sąsaja yra abipusė: kai darbuotojas patenkintas darbu, jis motyvuojamas dirbti našiau, ir atvirkščiai, kai darbuotojas yra motyvuotas vienu ar kitu darbo aspektu, jis yra patenkintas. Po aukščiau išvardintų svarbiausių vidinių motyvacinių veiksnių seka pagal svarbumą galimybė tobulėti ir galimybė siekti karjeros.

Kadangi tyrimo tikslas yra atskleisti lankstaus darbo laiko organizavimo reikšmę lyginant su kitais darbuotojų motyvacijos veiksniais, svarbiausia respondentų nuomonė yra apie lankstaus darbo organizavimą kaip motyvacinį veiksnių. Mokslinės literatūros analizės metu nustatyta, kad lankstaus darbo laiko organizavimas yra priskiriamas prie išorinių motyvacinių veiksnių (žr. teorinė dalis, p.15). Išorinės motyvacijos pagrindas formuojasi auklėjimo ir socializacijos procese. Formuojant išorinių veiksnių lemiamą motyvaciją, pats darbuotojas priima galutinius sprendimus.

Siekiant nustatyti respondentų nuomonę apie lankstaus darbo organizavimo reikšmingumą kitų išorinių motyvacinių veiksnių atžvilgiu, anketoje išvardinti išoriniai motyvaciniai veiksniai, kuriuos apklaustieji turėjo suskirstyti pagal tai, kiek šie motyvaciniai veiksniai jiems svarbūs. Kaip respondentai juos suskirstė pagal svarbą matoma 14 paveiksle.



14 pav. Išorinių motyvacinių veiksnių vertinimas (procentais, n= 229)

Iš rezultatų, pateiktų 14 paveiksle, matyti, kad lankstaus darbo organizavimas (lentelėje dėl aiškumo respondentams pateikiamas atitikmuo **laisvai pasirenkamas darbo laikas**) svarbus beveik pusei apklaustųjų. Beveik vienodam skaičiui respondentų lankstaus darbo organizavimas labai svarbus ir nelabai svarbus.

Labai svarbu respondentams geri santykiai su vadovu - 73%. Šis faktas patvirtina teorinėje darbo dalyje paminėtų Harvardo universiteto verslo mokyklos tyrimų išvadą, jog darbuotojams labai svarbus ryšys tarp jų ir vadovo (teorinė dalis, p. 9). Vienodai labai svarbu yra finansiniai priedai bei pagyrimas ir pripažinimas - 57%, įdomus darbas labai svarbus 41% apklaustųjų, toliau seka gaunama nauda 38%. Kaip vienas svarbiausių motyvacinių veiksnių apklausos metu nustatytas ir pasitenkinimo tinkama ir patogia darbo vieta lygis. Šis faktorius labai svarbus 25% apklaustųjų ir svarbus netgi 60% apklaustųjų. Darbo vietos įtaką darbuotojų motyvacijai 1971 metais tyrė mokslininkai J.R.Hackman ir E.E.Lawler. Jie nustatė, kad pasitenkinimas darbo vieta „koreliaciniais ryšiais susijęs su darbo įvairumu,

autonomija, darbuotojų tikslų tapatumu su organizacijos tikslais, grįžtančia informacija apie darbo rezultatų kokybę (atgalinis ryšys), būtinais ir pasirinktiniais tarpusavio santykiais darbe“ (Bučiūnienė, 1996, p.26).

Apibendrinant šiame poskyryje aprašytą tyrimo duomenų analizę, galima teigti, kad svarbiausieji **materialiniai** darbuotojus motyvuojantys veiksniai organizacijoje yra finansiniai priedai ir gaunama nauda.

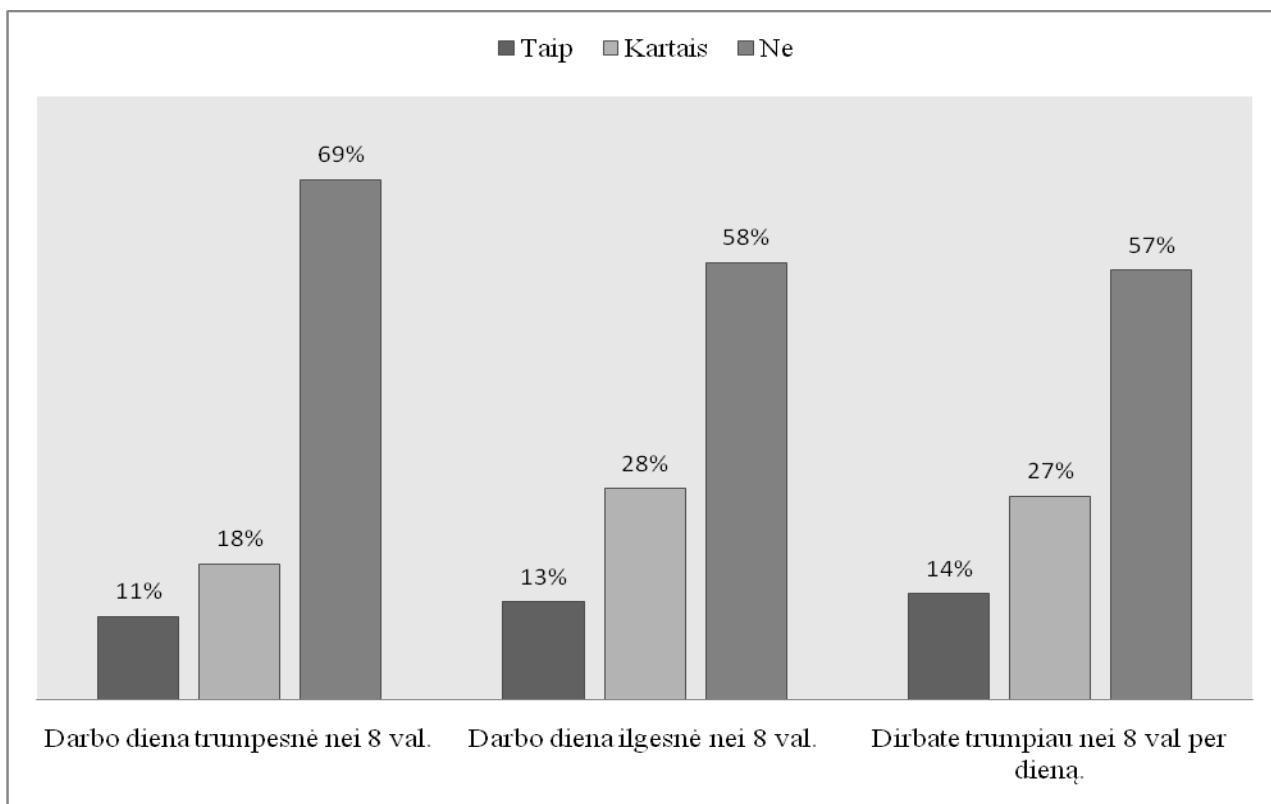
Svarbiausieji **nematerialiniai** darbuotojus motyvuojantys veiksniai organizacijoje eiliškumo tvarka yra šie:

- 1) geri santykiai su vadovu;
- 2) pagyrimas bei pripažinimas;
- 3) įdomus darbas;
- 4) pasitenkinimas atliekamam darbu;
- 5) tinkama ir patogi darbo vieta.

Lankstaus darbo laiko organizavimas darbuotojams svarbus po aukščiau išvardintų motyvacinių veiksnių. Už šį motyvacinį veiksnių darbuotojams mažiau svarbūs šie motyvaciniai veiksniai: savirealizacija, galimybė tobulėti, paaugštinimas pareigose, galimybė siekti karjeros, kūrybiškumo ugdymas, sprendimų laisvė.

3.2. Lankstaus darbo laiko organizavimo respondentų organizacijose ypatumai

Tyrimo metu nustatyta, kad daugumos respondentų darbovietėse vyrauja standartinis darbo laikas. Atsakymų pasiskirstymas procentine išraiška matomas 15 paveiksle.



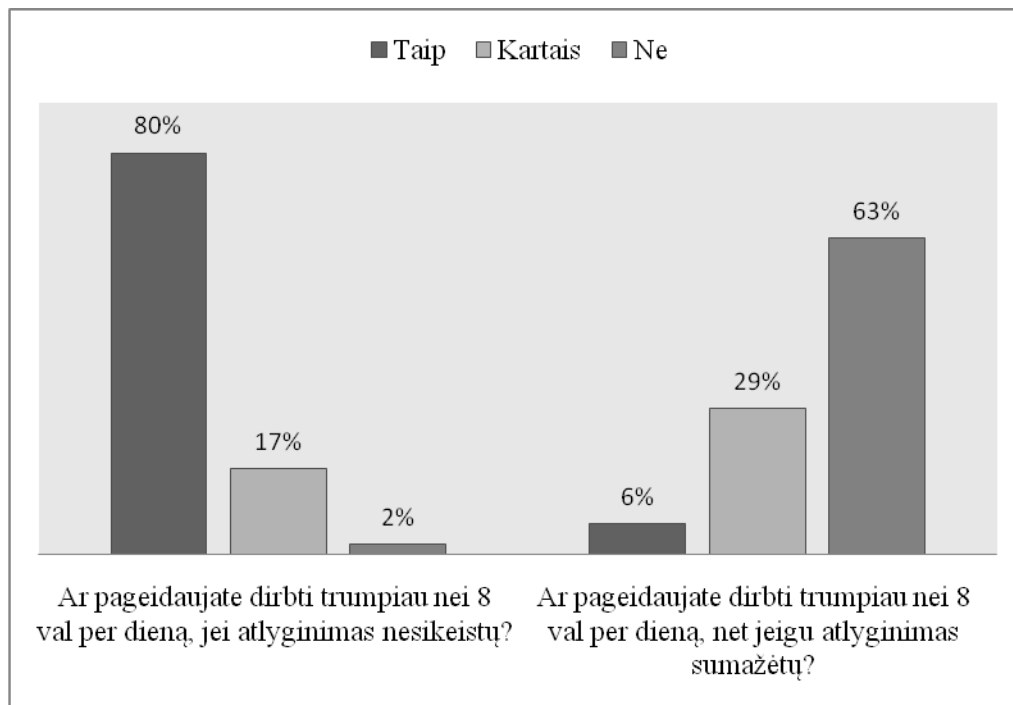
15 pav. Respondentų darbo dienos laiko organizavimas (procentais, n= 229)

Tik 11% apklaustųjų darbovietėse dirbama trumpiau nei 8 val., 18% - kartais dirbama trumpiau nei 8 val., 69% respondentų darbovietėse nedirbama trumpiau nei 8 val. Šiek tiek daugiau respondentų darbovietėse - 13% - dirbama ilgiau nei 8 val., kartais dirbama ilgiau nei 8 val. - 28% ir 58% nedirbama. Apklaustųjų darbo laikas ne visais atvejais sutampa su visos darbovietės darbo laiku.

Palyginimui Lietuvos mastu atliktų tyrimų duomenų nepavyko rasti. Lietuvos Statistikos departamento 2004 metų gyventojų apklausos (apklausta 5,2 tūkst. 15 metų ir vyresnių gyventojų) duomenys apie sutrumpintą darbo dieną ar savaitę tokie: dirbo 124 tūkst., arba 9 procentai, visų darbuotojų. Daugiausia šios grupės darbuotojų dirbo trumpesnę arba ne visą darbo dieną. Tokių žmonių buvo 92 tūkst., arba 74 procentai, visų toki darbą dirbusių darbuotojų, iš jų 55 tūkst., arba 60 procentų, – moterys. Trumpesnę darbo savaitę dirbo beveik 9 tūkst., arba 7 procentai, visų taip dirbančių žmonių (*Statistikos departamentas, 2005*). Europos Komisijos paskelbto tyrimo rezultatai parodė, kad 2009 m. pagal lankstų darbo grafiką Lietuvoje dirbo 16,8 proc. visų dirbančių vyrų ir 12 proc. moterų. Kaimyninėse Latvijoje, Estijoje ir Lenkijoje lanksčiai dirbančių žmonių šiek tiek daugiau: Estijoje – 21 proc. vyrų ir 12 proc. moterų, Latvijoje – 20 proc. vyrų ir 17 proc. moterų, Lenkijoje – 20 proc. vyrų ir 14 proc. moterų. Didžiausia dalis lanksčiai dirbančių žmonių yra Danijoje

(62 proc.), Švedijoje (60 proc.), Vokietijoje (54 proc.), mažiausia – Bulgarijoje, Rumunijoje ir Kipre (po 10 proc.) (*Lankstus darbo grafikas – kiekvienam, 2010*).

Tyrime jau nustatyta, kad daugeliui darbuotojų materialus atlygis išlieka svarbiausiu motyvaciniu veiksniumi. Norint įsitikinti šio teiginio teisingumu, respondentams pateiktas kontrolinis klausimas, ar jie norėtų dirbti sutrumpintą darbo dieną, atsižvelgiant į darbo užmokesčio kitimą. Atsakymų rezultatai matomi 16 paveiksle.



16 pav. Respondentų pageidavimas dirbti trumpiau nei 8 val. (procentais, n= 229)

Norą dirbti trumpiau nei 8 val., darbo užmokesčiui nekintant, pareiškė 80 % visų apklaustųjų. Kartais norėtų dirbti trumpiau nei 8 val. 17% visų respondentų ir tik 2% nenorėtų dirbti trumpiau nei 8 val. išliekant tokiam pat darbo užmokesčiui. Tik 6 % respondentų pageidautų dirbti trumpiau nei 8 val., net jeigu darbo užmokestis sumažėtų. 29% apklaustųjų kartais pageidautų dirbti trumpiau nei 8 val., jeigu darbo užmokestis sumažėtų.

Apibendrinant poskyryje analizuotus tyrimo duomenis, matoma, jog daugumos respondentų darbovietėse vyrauja standartinis darbo laikas. Nepaisant šio tyrimo metu gauto fakto, dauguma respondentų norėtų dirbti trumpiau nei 8 val., jei atlyginimas nesikeistų. Tokie apklausos rezultatai dar kartą

parodo, kad dirbantiesiems yra labai svarbus materialinis atlygis, materialiniai veiksniai motyvuoja labiau, nei lankstaus darbo laiko organizavimas.

3.3.Lankstaus darbo laiko organizavimo koreliaciniai ryšiai su darbuotojų motyvacija.

Analizuojant išorinius motyvacinius veiksnius, aptartas ir veiksnys lankstus darbo laikas, kuris labai svarbus 24% respondentų, svarbus 48%, nelabai svarbus 25% ir nesvarbus 2%. Lankstus darbo laikas respondentams labai svarbus tik po tokių veiksnių kaip geri santykiai su vadovu, gaunama nauda, pagyrimas ir pripažinimas, finansiniai priedai, tinkama ir patogi darbo vieta.

Nepriklausomai nuo to, kokios teorinės koncepcijos laikosi vadovai, praktikoje jiems vis tiek tenka susidurti su įvairia neretai prieštaringa aplinka. Tai ir pats individas su paveldėtomis savybėmis, gebėjimais, ir jo priklausymas tam tikrai socialiniai grupei, amžius, patirtis, profesinis pasirengimas, ir bendradarbiai su savo elgesio normomis, tarpasmeniniais santykiais, ir organizacijos kultūra, ir bendruomenė, t.y. socialinė, ekonominė, kultūrinė, technologinė ir ekologinė aplinka. Todėl išskirtas veiksnys lankstus darbo laikas – vienas iš išorinės motyvacijos faktorių – išskirtas išsamesnei atsakymų analizei demografinių parametrų aspektu (7 lentelė). Požiūriai įvairių teiginių atžvilgiu buvo vertinami balais: palankiausių požiūrį atspindinčiam teiginiui labai svarbu suteikiamas balas – 5, palankų požiūrį svarbu atspindinčiam teiginiui suteikiamas balas – 3, nelabai svarbu – 2, nepalankiausių požiūrį atspindinčiam teiginiui nesvarbu – 0 balų.

7 lentelė

Lankstaus darbo laiko vertinimas demografinių parametrų aspektu (N= 229)

Demografiniai parametrai		Laisvai pasirenkamo darbo laiko svarba						
		Rezultatai				Σx	n	- x
		5	3	2	0			
Lytis	moteris	30	58	32	3	388	123	3,15
	vyras	23	52	25	1	321	106	3,02
Išsilavinimas	Vidurinis	11	19	9	1	130	40	3,25
	Profesinis	6	16	9	0	96	31	3,09
	Aukštesnysis	13	24	15	2	167	54	3,09
	Aukštasis	24	50	25	3	320	102	3,13
Amžiaus grupė	Iki 25 m	13	25	11	3	162	52	3,11
	26 – 35 m	22	45	17	1	279	85	3,28
	36 – 55 m	12	27	17	3	175	59	2,96
	Virš 55 m	6	12	11	2	88	31	2,83
Šeimyninė padėtis	Nevedęs, nesusituokusi	16	27	11	2	183	56	3,26
	Išsituokęs (-usi)	7	17	5	1	96	30	3,2
	Vedęs, ištekėjusi	27	56	35	4	373	122	3,05
	Gyvena su gyvenimo draugu (-e)	4	10	5	1	60	20	3

Laisvai pasirenkamo darbo laiko svarbos vertinimo koeficientai apskaičiuoti pagal aritmetinį vidurkį:

Σx – suminis respondentų atsakymų rezultatų dydis;

n - atitinkamos demografinių veiksmų grupės respondentų skaičius;

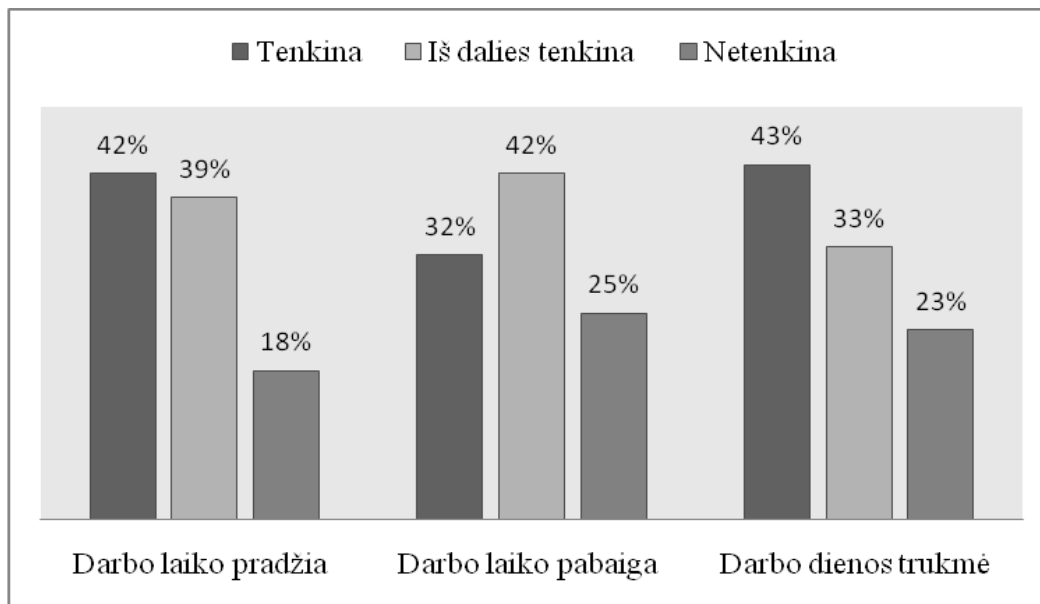
-

X - laisvai pasirenkamo darbo laiko vertinimo svarbos vidurkio koeficientas

Rezultatai parodė, kad respondentai lyties, išsilavinimo, amžiaus ir šeimyninės padėties aspektais panašiai vertina lankstaus darbo laiko svarbą. Lankstus darbo laikas šiek tiek svarbesnis moterims (koeficientas 3,15) nei vyrams (koeficientas 3,02). Nagrinėjant lankstaus darbo laiko organizavimo įtaką darbuotojų motyvacijai lyčių aspektu, galima teigti, jog lankstumas ne visada lygina lyčių galimybes. Labiau individualizuotas darbo laikas turi teigiamos įtakos moterų užimtumo rodikliams ir gali padėti darbuotojams išsaugoti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, tačiau ne visą darbo dieną vis dar paprastai dirbama (daugiausia taip dirba moterys) mažai apmokamo darbo sektoriuose - juose daugelyje šalių karjeros ir mokymosi galimybės nedidelės (*Lankstus darbo grafikas naudingas ir darbdaviams, ir darbuotojams*, 2010).

Analizuojant atsakymų rezultatus išsilavinimo aspektu, lankstus darbo laikas svarbiausias vidurinę išsilavinimą turintiems darbuotojams (3,25), amžiaus aspektu – svarbiausias 26 -35 metų amžiaus darbuotojams, šeimyninės padėties aspektu – nevedusiems respondentams. Šie faktai patvirtina V.Gražulio teoriją apie motyvaciją įtakojančią aplinką, tame tarpe ir asmens priklausymą tam tikrai socialinei grupei, jo amžiaus, šeimyninio statuso, išsilavinimo, lyties atžvilgiu (žr. teorinė dalis, p. 13). Kadangi rezultatai skiriasi nežymiai, galima teigti, jog lankstaus darbo laiko organizavimas panašiai motyvuoja darbuotojus pagal atskirus demografinius parametrus.

Siekiant sukonkretinti darbuotojų nuomonę apie lankstų darbo laiką darbo pradžios ir darbo pabaigos atžvilgiu, anketoje pateiktas klausimas, *ar respondentus tenkina darbo laiko pradžia, pabaiga ir darbo trukmė*. Atsakymų į klausimą dėl pasitenkinimu lankstaus darbo laiku rezultatai matomi 17 paveiksle.



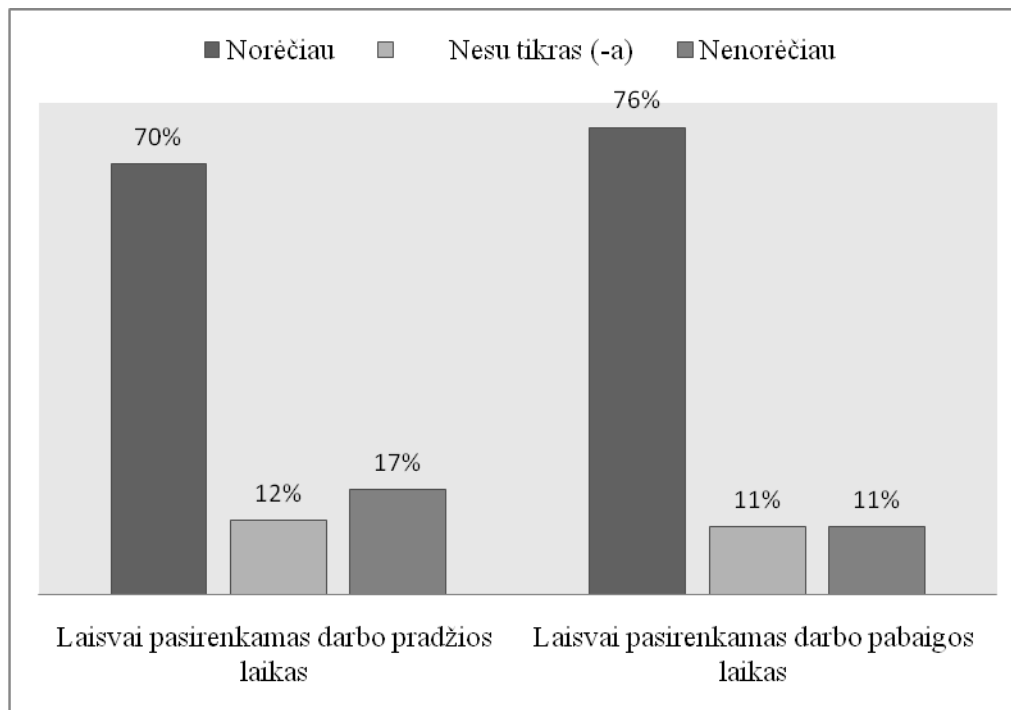
17 pav. Pasitenkinimo lanksčiu darbo laiku vertinimas (procentais, n= 229)

Beveik pusė respondentų patenkinti darbo laiko pradžia, taip pat nemaža dalis - 39% iš dalies patenkinti ir 18%. Darbo laiko pabaiga mažiau tenkina apklaustus darbuotojus. 17 paveiksle matyti, kad ketvirtadalis respondentų darbo laiko pabaiga netenkina. Galima teigti, kad darbuotojai norėtų skirtingai planuoti savo veiklą po darbo. Darbo dienos trukmė respondentus tenkina labai panašiai kaip ir darbo laiko pradžia. Organizacijų, kuriose dirba apklaustieji darbuotojai, darbdaviai turėtų atsižvelgti, kad motyvacija didesnė laisvai renkantis darbo laiko pabaigą.

Kadangi pasitenkinimas susijęs su motyvacija, galima daryti prielaidą, kad didžiąją dalį respondentų motyvuoja jų darbo laiko organizavimas.

Išsiaiškinus, kiek darbuotojus tenkina darbo laiko pradžia ir pabaiga, t.y. lankstaus darbo laiko organizavimas, toliau buvo tiriama, darbuotojų norą rinktis lankstų darbo laiką. Kaip žinoma iš literatūros, norint padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, pirmiausia patartina įvertinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį, o po to sužinoti ko darbuotojai norėtų (Burnes, 2004, žr. teorinė dalis, p.16).

Palyginimui pateiktas klausimas ar respondentai norėtų pasirinkti darbo laiko pradžia ir pabaigą. Kaip pasiskirstė atsakymai procentine išraiška matoma 18 paveiksle.

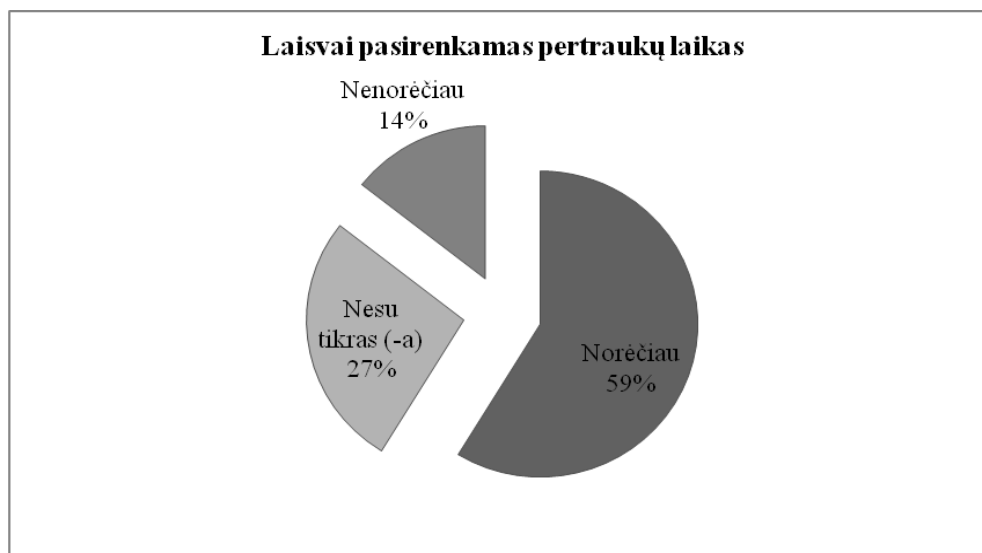


18 pav. Lankstaus darbo laiko pasirinkimo vertinimas (procentais, n= 229)

Matomi rezultatai, kurie turi sąsają su aukščiau nagrinėtu respondentų pasitenkinimu lankstaus darbo laiko organizavimu. Laisvai pasirenkamo darbo pabaigos laiko norėtų šiek tiek daugiau respondentų negu laisvai pasirenkamo darbo pradžios laiko. Tai atitinka jų atsakymus, kuriuose matyti, kad darbo pabaigos laikas mažiau tenkina negu darbo pradžios laikas. Šiek tiek glumina atsakymai gausa dėl laisvai pasirenkamo darbo laiko pradžios. Kiek procentų apklaustųjų tenkina laisvai pasirenkamas darbo pradžios laikas, beveik tiek pat jų vis dėlto norėtų laisvo pasirinkimo. Tai iš dalies prieštarauja atitikimui tarp pasitenkinimo ir pasirinkimo.

Galima teigti, kad dauguma respondentų nori lankstaus darbo laiko organizavimo. Tik 17% nenori laisvai rinktis darbo pradžios laiko ir dar mažiau - 11% nenori laisvai rinktis darbo pabaigos laiko. Matyti, jog vis dėlto respondentams svarbesnis darbo pabaigos laiko laisvas pasirinkimas.

19 paveiksle matomas respondentų noro laisvai rinktis pertraukų laiką vertinimas.



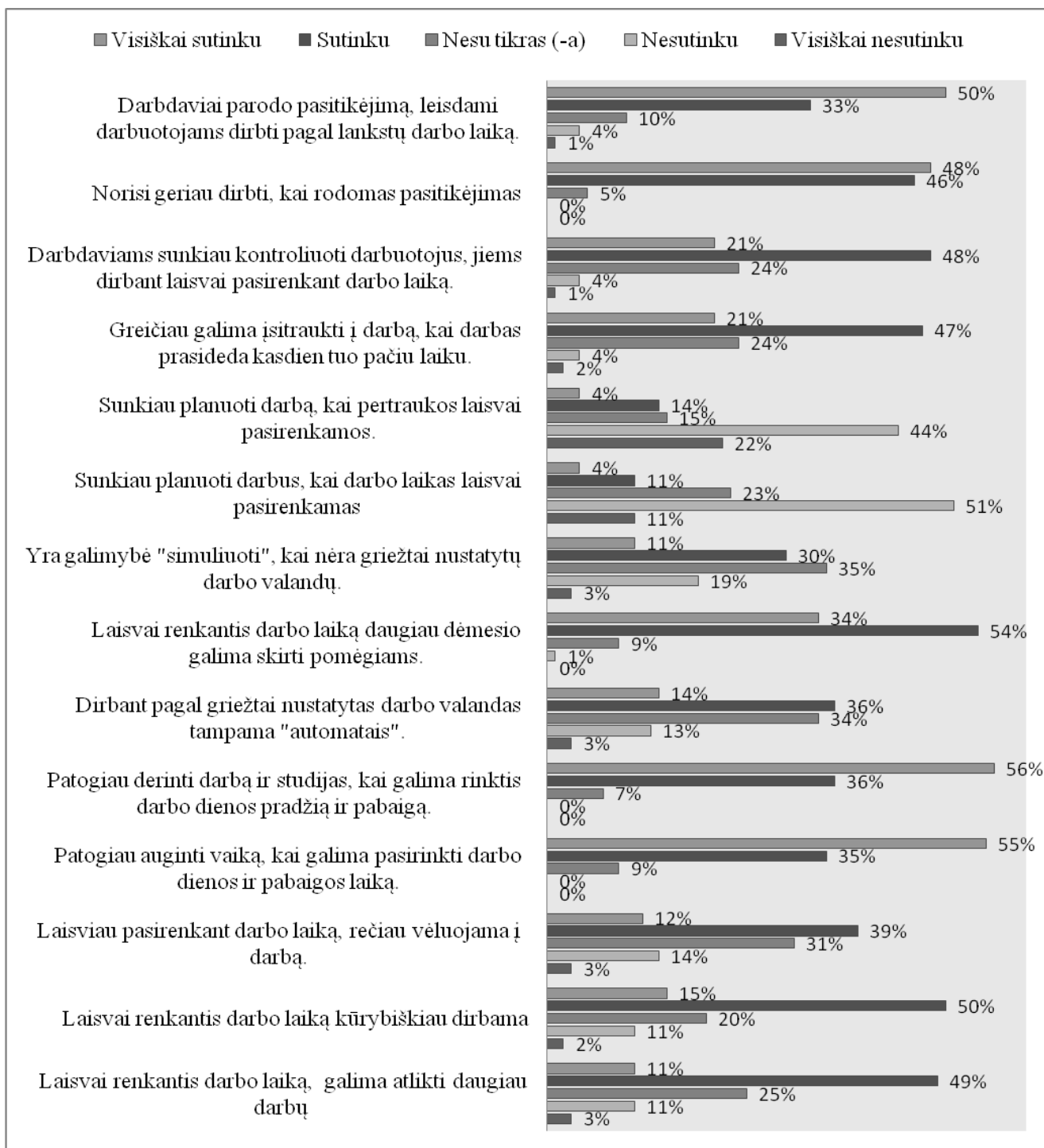
19 pav. Pertraukų darbe laisvo pasirinkimo vertinimas (procentais, n= 229).

Iš atsakymų matoma, kad daugiau apklaustųjų norėtų laisvai pasirinkti pertraukų laiką. Daroma prielaida, kad skirtingiems darbuotojams reikalingas poilsis pagal individualų laiką.

Pertraukos, numatytos darbo organizavime, yra profilaktinė priemonė darbingumui palaikyti. Labai svarbu, kad pertraukos būtų laiku. Ne laiku padaryta pertrauka gali turėti neigiamos įtakos darbingumui bei darbo našumui. Tinkamas darbo ir poilsio režimas yra veiksnys, motyvuojantis tobuliau ir našiau dirbti.

Dabartinėje vadyboje pavaldinių asmeninių darbo motyvų nepaisymas gali turėti neigiamų pasekmių visai organizacijai. Motyvų formavimuisi didelę įtaką daro visuomenės galimybė pasiūlyti poreikius atitinkanti „vienokių ar kitokių žmonių motyvų „krepšelių“, o individai per savo veiklą turi galimybę mažesnėmis pastangomis siekti individualių tikslų“ [Gražulis, 2005, p. 6]. Kaip teigia V.Gražulis (2005), galimybė naudotis lanksčiu darbo laiku yra vienas dažniausiai pasitaikančių vadybos aplinkoje darbo motyvų.

Respondentų požiūris į lankstaus darbo laiko organizavimą darbuotojų motyvacijos aspektu matomas 20 paveiksle.



20 pav. Požiūrio į lankstaus darbo laiko organizavimą darbuotojų motyvacijos aspektu vertinimas (procentais, n= 229)

Analizuojant duomenis lentelėje, matyti, kad respondentus motyvuotų darbui lankstaus darbo organizavimas, ypač auginant vaikus. Tėvai, turėdami galimybę laisvai rinktis darbo pradžią ir pabaigą,

galėtų prisiderinti prie vaikų priežiūros institucijų darbo ritmo (nuvesti ir pasiimti vaiką iš vaikų priežiūros institucijos). Galima teigti, kad sumažėtų darbuotojų baimė prarasti darbą dėl jo derinimo su šeimyniniais įsipareigojimais. To pasekoje, sumažėtų ir įtampa, kuri daro neigiamą įtaką darbingumui.

Taip pat daug respondentų motyvuotų lankstus darbo laiko organizavimas derinant studijas su darbu. Anksčiau pradėjus darbą ir anksčiau jį baigus, laisvalaikį galima skirti pasiruošimui egzaminams ar einamosioms semestro užduotims atlikti.

Kaip motyvuojantis veiksnys darbuotojams ypač svarbus pasitikėjimas. Net 50% apklaustųjų *visiškai sutinka* ir 33% *sutinka*, kad darbdaviai parodo darbuotojams pasitikėjimą, leisdami dirbti pagal lankstų darbo laiką. Tai patvirtina V.Baršauskienės (2010) teiginį teorinėje darbo dalyje apie laisvės suteikimą ir pasitikėjimą darbuotojais (žr. p.18).

Nemaža dalis respondentų - 34% *visiškai sutinka* ir 54% *sutinka*, kad laisvai renkantis darbo laiką, galima daugiau dėmesio skirti pomėgiams.

Pusė visų apklaustųjų (50%) abejoja arba nepritaria (20%) teiginiams „kūrybiškiau dirbama, laisvai renkantis darbo laiką“ ir „daugiau darbų galima atlikti, laisvai renkantis darbo laiką“.

Lankstus darbo laikas padeda išvengti pravaikštų (Baršauskienė, 2010). Tyrimo metu nustatytas respondentų požiūris į panašaus pobūdžio teiginį – „laisvai pasirenkant darbo laiką rečiau vėluojama į darbą“. Visiškai sutinka su šiuo teiginiu 12% apklaustųjų, sutinka 39%, nėra įsitikinę teiginio tikrumu 31%, nesutinka 14%, visiškai nesutinka 3%. Tai rodo, kad lankstus darbo laiko organizavimas mažintų vėlavimą į darbą.

Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad lankstaus darbo laiko organizavimas yra vienas iš svarbesnių darbuotojus motyvuojančių veiksnių ir turi būti taikomas organizacijose atskiroms darbuotojų grupėms, atsižvelgiant į jų individualius poreikius. Organizacijų vadovai, norėdami didinti darbuotojų motyvaciją, pirmiausiai turėtų nustatyti svarbiausius darbuotojų motyvacinius veiksnius ir po to taikyti lankstų darbo laiką darbuotojų motyvacijos tikslu.

Išvados:

- Mokslinės literatūros analizė parodė, kad **motyvacija** yra jėga, suteikianti individui energiją ir kryptį tam tikrai jo elgsenai bei pagrindas siekio ir nusiteikimo veikti. Lankstaus darbo laiko organizavimas priskiriamas prie nematerialių išorinių motyvacinių veiksnių. Iš to seka, kad moksliniai tyrimai lankstaus darbo laiko organizavimo motyvacijos aspektu yra svarbūs vadybai kaip mokslui.
- Mokslinės literatūros analizė leido atskleisti svarbiausius darbo laiko organizavimą sąlygojančius veiksnius, t.y. **tikslų nustatymą ir laiko planavimą**. Lankstus darbo laikas, nors ir yra taikomas prie darbuotojų poreikių bei nėra taip griežtai apibrėžtas kaip įprastinis standartinis darbo laikas, taip pat turi būti planuojamas ir organizuojamas. Taigi, lankstaus darbo laiko organizavimas yra svarbi vadybos mokslinių tyrimų dalis.
- Atlikus mokslinės literatūros **lankstaus darbo laiko organizavimo** tema analizę, nustatyta, kad pagrindinė lankstaus darbo laiko formų daugėjimo priežasčių yra besikeičiantis darbo pobūdis. Darbo laiko organizavimas darbo procese vadinamas lanksčiu tuomet, kai darbuotojai organizacijoje gali rinktis darbo dienos pradžios ir pabaigos laiką.
- Iš **nuomonių ir patirčių apie lankstaus darbo laiko organizavimą** analizės daroma išvada, kad lankstaus darbo laiko organizavimo įdiegimas įmonėse įgauna vis didesnę svarbą, kadangi yra priimtinas ir naudingas ir darbuotojams, ir pačioms įmonėms. Ši tema aktuali moksliniu ir praktiniu organizacijų valdymo požiūriu. Pagrindinis lankstaus darbo laiko trūkumas yra tas, kad jo negalima taikyti visiems darbams.
- Atlikto tyrimo metu atskleista **lankstaus darbo laiko organizavimo reikšmė** lyginant su kitais darbuotojų motyvacijos veiksniais. Taigi, lankstus darbo laikas respondentams labai svarbus tik po tokių veiksnių kaip geri santykiai su vadovu, materialiniai priedai, pagyrimas bei pripažinimas, pasitenkinimas atliekamu darbu, galimybė siekti karjeros, savirealizacija, tinkama ir patogi darbo vieta, paaukštinimas pareigose.
- Empirinio tyrimo rezultatai parodė:
 - svarbiausieji respondentus **motyvuojantys veiksniai** organizacijoje yra šie: geri santykiai su vadovu (labai svarbu 73%, svarbu 24%), finansiniai priedai (57%, 42%), pagyrimas ir pripažinimas (57%, 36%), įdomus darbas (41%, 52%);
 - **lankstaus darbo laiko organizavimas** labai svarbus 24% respondentų, svarbus 48%, nelabai svarbus 25% ir nesvarbus 2%. Tai parodo, kad lankstaus darbo laiko organizavimas yra gana svarbus motyvuojantis veiksnys;

- dauguma apklaustųjų (80%) **norėtų dirbti pagal lankstų darbo laiką**, jei darbo užmokestis nesumažėtų. Sumažinus darbo užmokestį, to pageidautų mažuma (6%). Tai rodo materialių motyvacinių veiksnių pranašumą prieš prieš lankstaus darbo laiko organizavimą;
- **lankstaus darbo laiko organizavimas** yra svarbesnis moterims (svarbos koeficientas 3,15) nei vyrams (svarbos koeficientas 3,02), išsilavinimo aspektu lankstaus darbo laiko organizavimas svarbiausias vidurinių išsilavinimą turintiems darbuotojams, amžiaus aspektu – svarbiausias 26 - 35 metų amžiaus darbuotojams;
- **lankstaus darbo laiko organizavimas** yra labai svarbus motyvacinis faktorius auginant mažamečius vaikus (90 % respondentų sutiko su šiuo teiginiu) ir derinant studijas su darbu (92 % respondentų sutiko su šiuo teiginiu).

Rekomendacijos:

- Atsižvelgiant į tai, kad Europos Sąjungoje lankstus darbo laikas taikomas beveik pusėje įmonių (48 proc.), kuriose dirba 10 ir daugiau darbuotojų (*Darbo laikas ir darbo bei gyvenimo pusiausvyra*, 2006), Lietuvos įmonių vadovams rekomenduojama domėtis šių įmonių patirtimi bei standartinį darbo laiką organizuoti lanksčiau, derinant jį prie darbuotojų interesų.
- Remiantis mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad organizacijų vadovai, norėdami didinti darbuotojų motyvaciją, pirmiausiai turėtų nustatyti svarbiausius darbuotojų motyvacinius veiksnius ir tik po to taikyti lankstų darbo laiką darbuotojų motyvacijos tikslu.
- Remiantis lankstaus darbo laiko modelio analize (žr. teorinė dalis, p. 27), organizacijoms, kuriose darbuotojų darbas organizuojamas taikant lankstų darbo laiką, rekomenduojama nustatyti tam tikrus apribojimus, pvz.: atvykimo laikas, pietų laikas, kontaktinis laikas, išvykimo laikas, tikslu, kad vadovas galėtų atitinkamomis valandomis kontaktuoti su darbuotojais.
- Remiantis empirinio tyrimo išvadomis, organizacijoms, kurios siekia pagerinti darbuotojų darbinius bei šeimos (arba asmeninius) įsipareigojimus, rekomenduojama atsižvelgti į minėtų išvadose atskirų grupių darbuotojus, kuriems lankstus darbo laikas yra svarbesnis motyvacinis veiksnys.
- Organizacijose siekiant geriau pritaikyti darbo valandas prie darbo krūvio darbovietėje, rekomenduojamas lankstaus darbo laiko organizavimas.

LITERATŪRA

1. Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: UAB “Naujoji matrica”.
2. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administavimo principai*. Kaunas: Technologija.
3. Bagdžiūnienė, V. (2005). *Įmonių veiklos planavimas ir analizė*. Vilnius: Conto litera.
4. Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė, N. (2003). *Vadovo darbas*. Kaunas: VDU leidykla.
5. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
6. Baltrūnienė, V. (2003). *Bendrosios studijų darbų ir reikalų raštų rengimo rekomendacijos*. Vilnius: Vilniaus kolegija.
7. Baršauskienė, V. (2010). *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija.
8. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: technologija.
9. Burnes, B. (2004). *Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Dynamic*//Fourth Edition. Prentice Hall. Pearson Education Limited.
10. Butkus F.S. (2007). *Vadyba*. Vilnius: Technika.
11. Castels, M. (2005). *Tinklaveikos visuomenės raida*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
12. Chandler, S. (2008). *100 savimotyvacijos būdų*. Vilnius: Alma littera.
13. Connell, O.F. (2005). *Paprastesnis darbo planavimas*. Kaunas: „Smaltijos“ leidykla.
14. Covey, S.R. (2006). *7 sėkmės lydimų žmonių įpročiai*. Kaunas: Mijalba.
15. Česnygienė, R. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
16. Darbo ir socialinių tyrimų institutas, 2006. *Sunkiai integruojamų asmenų padėties darbo rinkoje analizė ir priemonės jų užimtumui didinti*. [žiūrėta 2011-04-26]. Prieiga per internetą: <www.mruni.lt/mru_lt_dokumentai/centrai/.../sunkiai_integruojami.pdf>.
17. *Darbo laikas ir darbo bei gyvenimo pusiausvyrą Europos įmonėse*, 2006. [žiūrėta 2011-05-24]. Prieiga per internetą: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0625_lt.htm>.
18. Darbo ir šeimos derinimo modelio metmenys, EB iniciatyvos EQUAL Teminis tinklas “Šeima ir darbas – suderinami”. [žiūrėta 2010-07-24]. Prieiga per internetą: <www.esparama.lt/es.../Darbo_ir_seimos_derinimo_modelis.doc>.
19. Dikavičius, V.; Stoškus, S. (2002). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
20. Donnelly, J.H.; Gibson, J. (1990). *Fundamentals of Management*. Boston: Irving.
21. Drucker, P.F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: D.Radkevičiaus PĮ “Rgrupė”.
22. Felser, G. (2006). *Motyvacijos būdai*. Vilnius: Alma littera.
23. Genys, D.; Baltrušaitis, M. (2009). *Lankstaus darbo modelio įgyvendinimo rekomendacijos darbdaviams*. Vilnius. VšĮ „Socializacijos ir darbinio mokymo centras“ įgyvendinamo projekto

„Socialinę riziką ir socialinę atskirtį patiriančių asmenų integracija į darbo rinką taikant lankstaus darbo modelį“, Nr. vp1-1.3-sadm-02-k-01-020.

23. Gimžauskienė, E. (2007). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Kaunas: Technologija.
24. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Vilniaus kolegija.
25. Gruževskis B. (2001). *Užimtumo pokyčiai. Lanksčių užimtumo formų taikymo galimybių įvertinimas*. Vilnius: Justitia.
26. Gruževskis B. (2002). *Žmogaus socialinė raida. Užimtumas*. Vilnius: Justitia.
27. Gruževskis, B.; Moskvina, J.; Petrylaitė, D. (2008). *Darbo rinkos lankstumo ir užimtumo garantijų pusiausvyra formuojant integruotą požiūrį į užimtumo didinimą Lietuvoje*. [žiūrėta 2010-06-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.dsti.lt/tyrimai.html>>.
28. Hayes, M.E. (1996). *Make Every Minute Count*. London: Kogan Page.
29. Harvardo universiteto verslo mokykla. *Kaip motyvuoti žmones našiam darbui*. (2006). Vilnius: UAB “Verslo žinios”.
30. Hink, W. *Lankstaus darbo laiko modeliai*. [žiūrėta 2010-06-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.vgtu.lt/leidiniai/index.php?id=36&lid=vtp4>>.
31. Hink, W., Ginevičius, R. (2006). *Laiko valdymas*. Vilnius: Technika.
32. Jančaitytė, R. (2006). *Palankios šeimai politikos įgyvendinimas Lietuvoje: problemos ir galimybės*. Socialinis darbas. Nr. 5(1).
33. Jančiauskas, E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: VVAM.
34. Johns, T. (1994). *Perfect Time Management*. London: Mentury Business.
35. Kasiulis, J. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
36. Kaye, B., Jordan-Evans Sh. (2006). *Mylėkite juos arba praraskite: priverskite gerus žmones pasilikti*. Vilnius: Alma littera.
37. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucilijus.
38. Kirkegaard Ch. (2004). *Does welfare state guarantee gender equality*. Denmark.
39. Kirlaitė, R., Kulvinskienė, V., Gerikienė, V. (1999). *Darbo laiko matavimas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
40. *Komisijos komunikatas europos parlamentui, tarybai, europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui*, 2010, Briuselis. [žiūrėta 2011-03-17]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0106:FIN:LT:HTML>>.
41. Kvedaravičius, J., Malinauskas, Ž. (2008). *Laikas ir vadyba*. Mokslo darbai, 15(4).
42. Kvedaravičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

43. *Lankstus darbo grafikas – kiekvienam*, 2010. [žiūrėta 2011-04-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.selonija.lt/2010/12/07/lankstus-darbo-grafikas-%E2%80%93-kiekvienam/>>.
44. *Lankstus darbo grafikas naudingas ir darbdaviams, ir darbuotojams* (2010). [žiūrėta 2011-03-17]. Prieiga per internetą: <http://www.marketnews.lt/naujiena/lankstus_darbo_grafikas_naudingas_ir_darbdaviams_ir_darbuotojams_2010-10-26;itemid=20948>.
45. *Lankstus darbo laikas neturi būti privilegija*. [žiūrėta 2011-04-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslosavaite.lt/index.php/Verslas-ir-ekonomika/Lankstus-darbo-laikas-neturi-buti-privilegija.html>>.
46. *Lankstus darbo organizavimas*. [žiūrėta 2010-09-14]. Prieiga per internetą: <http://www.ldb.lt/Informacija/PatarimaiIeskantiemsDarbo/Puslapiai/lanstus_darbas.aspx>.
47. Lietuvos darbo birža informuoja, *Lankstus darbo organizavimas*. [žiūrėta 2010-12-11]. Prieiga per internetą: <http://www.ldb.lt/Informacija/PatarimaiDarbdaviams/Puslapiai/lanstus_darbas.aspx>. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 112 str.; LRV 1994 m. kovo 7 d. nutarimą Nr.154, Žin.,1994, Nr. 19-313; 2002, Nr. 120-5416.
48. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 196 str.; LRV 2002 m. sausio 17 d. nutarimą Nr. 59, Žin.,2002, Nr. 6-228.
49. *Lietuvos laisvosios rinkos instituto pozicija dėl darbo santykių reguliavimo ir Lisabono strategijos*. [žiūrėta 2011-05-04]. Prieiga per internetą: <www.lrinka.lt/Tyrimai/Darbas/Lisbds.pdf>.
50. Lietuvos statistikos departamentas (2010-08-02). *Gyventojų skaičius 2010 metų pradžioje*. [žiūrėta 2011-04-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1299>>.
51. Lipinskienė, D. (2008). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
52. *LLRI analizė: Kaip mažinti nedarbo lygį Lietuvoje?* [žiūrėta 2010-06-29]. Prieiga per internetą: <http://www.marketnews.lt/naujiena/llri_analize_kaip_mazinti_nedarbo_lygi_lietuvoje;itemid=11609>.
53. *LLRI analizė: dėl darbo laiko reguliavimo lankstumo* (2007-12-11). [žiūrėta 2010-06-21]. Prieiga per internetą: <http://www.lrinka.lt/index.php/analitiniai_darbai/llri_analize_del_darbo_laiko_reguliavimo_lankstumo/4521;from_topic_id;24>.
54. *Lankstus darbo laikas neturi būti privilegija* (2007-12-03) [žiūrėta 2010-06-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtv.lt/naujienos/virtualios-visuomenes-komentarai/llri-lankstus-darbo-laikas-neturi-buti-privil-3.html>>.
55. Luobikienė, I. (2009). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.

56. Maslow, A.H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
57. Martinkus B., Žičkienė, S. (2006). *Verslo organizavimas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
58. Martinkus B., Beržinskienė D. (2005). *Lietuvos gyventojų užimtumo ekonominiai aspektai*. Kaunas: Technologija.
59. Martinkus, B.; Stoškus, S.; Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
60. Merkys, G., Brazienė, R. (2010). *Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai*. Viešoji politika ir administravimas. 31, p. 107-118.
61. Merkys, G., Vaitkevičius, S., Urbonaitė-Šlyžiuvienė, D. (2004). *Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas*. Vilnius-Kaunas.
62. Mikėnė, S. (2007). *Darbo organizavimo modelių pokyčio tendencijos Lietuvoje ir Europos Sąjungoje*. Socialinis darbas. 6 (1), p. 5-13.
63. *Moteris Lietuvos visuomenėje 2009*. [žiūrėta 2011-03-14]. Prieiga per internetą: <http://www.marketnews.lt/naujiena/ideali_seima_pagal_lietuvius_du_vaikai_darbas_ir_pinigai;itemid=12697>.
64. *Moterys ir vyrai Lietuvos visuomenėje. Darbas ir šeima vertybinių nuostatų skalėje*. [žiūrėta 2011-03-14]. Prieiga per internetą: <<http://lius4.wordpress.com/2010/11/07/5-moterys-ir-vyrai-lietuvos-visuomeneje-darbas-ir-seima-vertybiniu-nuostatu-skaleje/>>.
65. Moters sudijų centras. *Lyčių studijos ir tyrimai. Teminis straipsnių rinkinys*. (2005). Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
66. Navickas V. (2009). *Europos Sąjungos rinkų ypatumai*. Kaunas: Technologija.
67. Obrazcovas, V. (2004). *Kur slypi sėkmė? Veiksmingų strategijų pagrindai*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
68. Obrazcovas, V. (2002). *Valdymo išmintis: 10 sėkmės kelių*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
69. Palidaskaitė, J. (2008). *Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas*. Viešoji politika ir administravimas. 25, p. 9.
70. Paulauskaitė, V. (2008). *Organizacijos mikroklimatas ir darbuotojų motyvacija*. [žiūrėta 2011-03-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/48c3924fb4869.4>>.
71. Petkevičiūtė, N. (2006). *Karjeros valdymas*. Kaunas: VDU leidykla.
72. Ranonytė, A. (2007-05-17). *Lankstus darbo grafikas - palanku darbuotojams*. Mano karjera, Nr. 19, 3p. [žiūrėta 2010-07-24]. Prieiga per internetą: <

<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=702217>>.

73. Rienecker, L.; Jorgensen, P.S. (2003). *Kaip rašyti mokslinį darbą*. Vilnius: Aidai.
74. Robbins, S.P., (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: UAB “Poligrafija ir informatika”.
75. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
76. Samuolis, G. (1990). *Kada pradėti ir baigti darbą? Lanksčios darbo formos*. Vilnius: Mintis.
77. Schultz, T. (1998). *Investavimas į žmones: gyventojų kokybės ekonomika*. Vilnius: Eugrimas.
78. *Seime skinasi kelią lankstesni darbo santykiai*. [žiūrėta 2010-06-29]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/2/straipsnis/2010/06/11/Seime_skinasi_kelia_lankstesni_darbo_santykiai>.
79. Stankevičienė, A.; Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sitemoje*. Vilnius: Technika.
80. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
81. Stoškus, S., Petukienė, E. (2008). *Laiko valdymo efektyvumas: teorinis ir praktinis aspektai*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(12), p. 319-328.
82. Šavareikienė, D.; Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: vėjų Šiaulių universiteto leidykla.
83. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: vėjų Šiaulių universiteto leidykla.
84. Šibilskis, P.; Matulionis, V. (2005). *Saugaus ir sveiko darbo organizavimas*. Panevėžys: UAB “Svaluva” ir ko.
85. Taylor, F.W., *Moksliniai valdymo principai*/mokslinis redaktorius ir vertėjas Obrazcovas, V. (2005). Vilnius: Eugrimas.
86. Tracy, B. (2007). *Suvalgyk šitą varlę*. Vilnius: Alma littera.
87. Tracy, B. (2007). *Dėmesio centras: išbandyta sistema, padedanti supaprastintą gyvenimą, padvigubinti produktyvumą ir pasiekti visus tikslus*. Vilnius: Verslo žinios.
88. Tracy, B. (2007). *Time Power*. New York: AMACOM.
89. Valackienė, A. (2007). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
90. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.
91. *Valstybės, savivaldybių įmonėse gali būti leista nustatyti trumpesnę darbo savaitę* (2010-02-08). [žiūrėta 2010-12-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2010-02-08-valstybes-savivaldybiu-imonese-gali-buti-leista-nustatyti-trumpesne-darbo-savaite/40148>>.
92. Vanagas, P. (2009). *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*. Kaunas: Technologija.
93. *Viršvalandžių daugiausia dirbta prekybos, statybos ir transporto įmonėse; daugeliui patinka dirbti pamainomis*, 2005 09 19 [žiūrėta 2011-03-11]. Prieiga per internetą:

<<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=85>>.

94. VŠĮ „Privati slaugos tarnyba“ (2010). *Mokymai darbuotojams apie šeimos ir darbo įsipareigojimų derinimą. (2010.)* Kaunas. [žiūrėta 2011-04-06]. Prieiga per internetą:

<www.geradirbti.lt/userfiles/file/mokymai%20darbuotojams.pdf>.

95. Žalienė, I.; Žalys, L.; Iždonaitė, I.; Šalkauskienė, L. (2006). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: Lucilijus.

96. Žičkienė, S. (2010). *Darbo procesų valdymas*. Paskaitų konspektai iššestinių studijų magistrantams ŠU MOODLE sistemoje.

97. Žičkienė, S.; Kovierienė, A. *Lankstūs darbo organizavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*.

Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2008. 3(12). 405-419.

98. *LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas*. Vilnius. 2002 m. birželio 4 d. Nr. IX-926.

PRIEDAI

ANKETA

Lankstaus darbo laiko organizavimo darbuotojų motyvacijos aspektu tyrimas

Apklauso tikslas – nustatyti, ar lankstaus darbo laiko organizavimas turi įtakos darbuotojų motyvacijai.

Jūsų atsakymai padės tiksliau ištirti lankstaus darbo laiko organizavimo svarbą organizacijoje. Garantuojamas anketos anonimiškumas.

Anketoje Jūsų pateikti atsakymai bus apibendrinti kartu su kitų respondentų pateiktais tyrimo duomenimis.

Maloniai prašome atsakyti į kiekvieną klausimą.

1. Kiek laiko Jūs dirbate dabartinėje darbovietėje? (pažymėkite V)

- Iki metų
- 1-5 metų
- 6-10 metų
- Ilgiau nei 10 metų

2. Kam skirtumėte daugiau dėmesio, jei galėtumėte rinktis darbo pradžios ir pabaigos laiką ? (įvertinkite balais 1-5)

	5 -labai daug	4 - daug	3 - vidutiniškai	2 - mažai	1 – labai mažai
Šeimai, artimiesiems					
Draugams					
Pomėgiams					
Studijoms					
Karjerai					

3. Atsakykite į klausimus apie Jūsų darbo dieną

	Taip	Kartais	Ne
Ar Jūsų organizacijoje darbo diena trumpesnė nei 8 val?			
Ar Jūsų organizacijoje darbo diena ilgesnė nei 8 val?			
Ar Jūs dirbate trumpiau nei 8 val per dieną?			
Ar pageidaujate dirbti trumpiau nei 8 val per dieną, jei atlyginimas nesikeistų?			
Ar pageidaujate dirbti trumpiau nei 8 val per dieną, net jeigu atlyginimas sumažėtų?			

4. Kas Jums svarbu šiuo laikotarpiu darbe (pažymėkite V)

Veiksniai	Taip, labai	Taip	Nelabai	Nesvarbu
Gaunama nauda (tarnybinis automobilis, draudimas, kai kurių išlaidų padengimas ir pan.)				
Finansiniai priedai				
Tinkama ir patogi darbo vieta				
Paaukštinimas pareigose				
Galimybė siekti karjeros				
Pasitenkinimas atliekamu darbu				
Įdomus darbas				
Laisvai pasirenkamas darbo laikas				
Sprendimų laisvė				
Pagyrimas bei pripažinimas				
Gerai santykiai su vadovu				
Kūrybiškumo ugdymas				
Galimybė tobulėti				
Savirealizacija				

5. Ar tenkina Jus šie faktoriai Jūsų darbovietėje?

	Tenkina	Iš dalies tenkina	Netenkina
Darbo laiko pradžia			
Darbo laiko pabaiga			
Darbo dienos trukmė			

6. Ar sutinkate su teiginiais? (pažymėkite V)

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikra (-as)	Sutinku	Visiškai sutinku
1. <u>Daugiau darbų</u> galima atlikti, laisvai renkantis darbo laiką.					
2. <u>Kūrybiškiau</u> dirbama, laisvai renkantis darbo laiką.					
3. Laisviau pasirenkant darbo laiką, rečiau vėluojama į darbą.					
4. Patogiau <u>auginti vaikus</u> , kai galima pasirinkti darbo dienos pradžios ir pabaigos laiką.					
5. Patogiau <u>derinti darbą ir studijas</u> , kai galima rinktis darbo dienos pradžią ir pabaigą.					
6. Dirbant pagal griežtai nustatytas darbo valandas tampama „automatais“.					
7. Laisvai renkantis darbo laiką, daugiau laiko galima skirti pomėgiams.					
8. Yra galimybė „simuliuoti“, kai nėra griežtai nustatytų darbo valandų.					
9. Sunkiau <u>planuoti darbus</u> , kai <u>darbo laikas</u> laisvai pasirenkamas.					
10. Sunkiau <u>planuoti darbą</u> , kai <u>pertraukos</u> laisvai pasirenkamos.					
11. Greičiau galima <u>įsitraukti į darbą</u> , kai darbas prasideda kasdien tuo pačiu laiku.					
12. Darbdaviams <u>sunkiau kontroliuoti</u> darbuotojus, jiems dirbant laisvai pasirenkant darbo laiką.					
13. Darbdaviai parodo <u>pasitikėjimą</u> , leisdami darbuotojams dirbti pagal lankstų darbo laiką.					
14. Norisi geriau dirbti, kai rodomas pasitikėjimas.					

7. Pažymėkite, kokių darbo laiko formų norėtumėte savo darbe (žymėkite V)

	Norėčiau	Nesu tikras (-a)	Nenorėčiau
Laisvai pasirenkamas darbo pradžios laikas			
Laisvai pasirenkamas darbo pabaigos laikas			
Laisvai pasirenkamas pertraukų laikas			

Atsakykite į keletą klausimų apie save: (žymėkite V)

1. Jūsų išsilavinimas?

- vidurinis
- profesinis
- aukštesnysis
- aukštasis
- kita (įrašykite).....

2. Jūsų amžius?

- Iki 25 metų
- 26-35 metai
- 36-54 metai
- 55 ir daugiau

3. Jūsų šeimyninė padėtis?

- Nevedęs, nesusituokusi
- Išsituokęs, išsituokusi
- Vedęs, ištekėjusi
- Gyvenate su gyvenimo draugu, drauge

4. Ar su Jumis kartu gyvena Jūsų vaikai?

- Iki 5 m amžiaus
- 6 – 10 m
- 11 - 18 m
- Virš 18 m

5. Jūsų lytis?

- Moteris
- Vyras

Ačiū už sugaištą laiką.