



# LANKSČIŲ DARBO SĄLYGŲ SUDARYMAS LIETUVOJE VEIKIANČIOSE ĮMONĖSE IR ORGANIZACIJOSE



*Metodinės rekomendacijos*



HIGIENOS INSTITUTAS

# LANKSČIŲ DARBO SĄLYGŲ SUDARYMAS LIETUVOJE VEIKIANČIOSE ĮMONĖSE IR ORGANIZACIJOSE

Metodinės rekomendacijos

Vilnius, 2019

Metodinės rekomendacijos parengtos vykdant Higienos instituto 2018 m. veiklos plano, patvirtinto Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2018 m. kovo 5 d. įsakymu Nr. V-245, 2.1.2 priemonę „Parengti lanksčių darbo sąlygų organizavimo metodines rekomendacijas“.

**Parengė:**

*Viktorija Ivleva, Higienos instituto Profesinės sveikatos centras.*

**Recenzavo:**

*dr. Jelena Stanislavovienė, Vilniaus universiteto Medicinos fakulteto Visuomenės sveikatos katedra;*

*Birutė Ruplytė, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto ISM Vadovų mokykla.*

Pritarta Higienos instituto Metodinės komisijos posėdyje 2018 m. gruodžio 21 d., protokolo Nr. MTD-6.

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB).

**Išleido Higienos institutas**

Didžioji g. 22, LT-01128 Vilnius

Tel. +370 5 262 4583

Faks. +370 5 262 4663

El. p. institutas@hi.lt

www.hi.lt

**Spaudai parengė UAB „Ciklonas“**

Žirmūnų g. 68, LT-09124 Vilnius

Tel.: +370 5 249 1060, +370 699 40 123

Faks. +370 5 249 7480

El. p.: vilnius@ciklonas.lt, info@skaityk.lt

www.ciklonas.lt

Kalbos redaktorė Angelė Pletkuvienė

Dizainerė Ilona Chmieliauskaitė

Tiražas 50 vnt.

ISBN 978-609-462-119-2

ISSN 2424-3825

© Higienos institutas, 2019

## TURINYS

SAVOKOS .....	4
ĮVADAS.....	4
LANKSČIŲ DARBO SĄLYGŲ YPATUMAI IR REIKŠMĖ .....	6
Lanksčios darbo sąlygos.....	7
Lanksčių darbo sąlygų kūrimo Lietuvoje prielaidos .....	9
Lanksčių darbo sąlygų privalumai .....	10
Lanksčių darbo sąlygų trūkumai .....	12
KAIP SUDARYTI LANKSČIAS DARBO SĄLYGAS?.....	13
Poreikio įvertinimas ir tikslų numatymas.....	13
Lanksčių darbo sąlygų politikos organizacijoje formavimas.....	14
Lankstaus darbo laiko organizavimas.....	16
Lanksčios darbo vietos organizavimas .....	17
Mokymų vykdymas.....	18
Įdiegtų lanksčių darbo sąlygų stebėjimas ir vertinimas .....	18
GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI.....	19
LITERATŪRA .....	23
HIGIENOS INSTITUTO PARENGTOS METODINĖS PRIEMONĖS IR INFORMACINIAI LEIDINIAI PROFESINĖS SVEIKATOS TEMA .....	27

## SAVOKOS

**Autonomija darbe** – organizacijoje dirbančio asmens galimybės planuoti, priimti sprendimus ir pasirinkti užduočių atlikimo būdus, atliekant savo darbinės veiklas.

**Lanksčios darbo sąlygos** – darbuotojų galimybės lanksčiai organizuoti savo darbą: daryti įtaką, kada, kur ir kaip atliekamos su darbu susijusios užduotys.

**Lanksti darbo vieta** – organizacijoje dirbančio asmens galimybės atlikti įprastas darbinės veiklas už organizacijos būstinės ribų, paprastai namuose ar kitoje vietoje. Lanksti darbo vietos sąvoka neapima savanoriško viršvalandinio darbo, susitikimų su klientais ir tiekėjais, logistikos bei transportavimo darbų, komandiruočių.

**Lankstus darbo laikas** – organizacijoje dirbančio asmens galimybės daryti įtaką sprendžiant dėl šių laiko aspektų: darbo dienos trukmės, darbo dienos pradžios ir pabaigos, pertraukų darbo dienos metu darymo, asmeninių reikalų darbo dienos metu tvarkymo, mokamų ir nemokamų atostogų ar laisvų dienų.

**Psichologinis kapitalas** – pozityvi psichologinė asmens būseną, kuri pasižymi: (1) sutelkiamomis pastangomis tam, kad būtų įvykdytos sudėtingos užduotys (**saviveiksmingumas**); (2) pozityvumu vertinant dabartinius pasiekimus ir tikintis sėkmės ateityje (**optimizmas**); (3) ištvėringumu siekiant tikslų ar elgesio keitimu tam, kad būtų pasiekti tikslai (**viltis**); (4) gebėjimu atsigauti ar išlikti atspariam patyrus nesėkmės ar sunkumus tam, kad būtų pasiekti tikslai (**atsparumas**).

## ĮVADAS

Lanksčių darbo sąlygų poreikį plačiaja prasme lemia politiniai, socialiniai, ekonominiai ir technologiniai pokyčiai. Visuomenės raida ir naujai atsirandantys iššūkiai – globaliosios rinkos plėtra (sienų tarp šalių nykimas, galimybių pasiskirstymo netolygumas), kintanti socialinė kultūrinė aplinka (demografinė situacija, pakitęs šeimos modelis, darbo jėgos migracija, didėjanti intelektualaus darbo vertė) – keičia darbo sąlygas ir darbo santykius. Sparčiai tobulėjančios šiuolaikinės technologijos leidžia padidinti darbo našumą, sudaro prielaidas atlikti savo darbą bet kada ir bet kur. Tradicinis darbo modelis kartais nebeatliepia nei darbdavių, nei darbuotojų poreikių, o naujai atsirandančios lanksčios darbo formos

kelia papildomų darbuotojų socialinio saugumo reikalavimų. Visuomenės sveikatos iššūkiai siejami su pažeidžiamiausių visuomenės narių bei socialinę riziką ir atskirtį patiriančių asmenų integracija, taip pat visų darbuotojų lygių galimybių užtikrinimu, sveikatos ir gyvenimo kokybės gerinimu.

Lanksčios darbo sąlygos, viena vertus, laikomos darbuotojų sveikatos ir gerovės prielaida. Lanksčiai organizuojamas darbas tampa galimybe darbuotojams ne tik siekti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, bet ir efektyviau bei produktyviau dirbti, įgyjant daugiau laisvės ir autonomijos. Lankstus darbo modelis padidina vyresnio amžiaus, lėtinėmis ligomis sergančių, kaime gyvenančių asmenų, moterų ir vienišų asmenų, auginančių vaikus, taip pat asmenų, namuose prižiūrinčių sergančius artimuosius ir

kt., įsidarbinimo galimybes bei padeda jiems visavertiškai įsilieti į darbo rinką. Nepaisant to, kad lanksčių darbo sąlygų taikymo ekonominis efektas išryškėja ilgalaikėje perspektyvoje, jų naudą pripažįsta ir darbdaviai, todėl lankstus darbas vis labiau populiarėja tiek Lietuvoje, tiek užsienyje. Lankstus darbo modelis padeda darbdaviams

išlaikyti profesionalius darbuotojus, skatinti jų darbo produktyvumą, užpildyti profesinių įgūdžių trūkumo įmonėje spragas, didinti darbuotojų lojalumą, taip pat priklausomai nuo darbo pobūdžio spręsti darbo vietas ir priemonių trūkumo problemas. Kad lankstus darbo modelis būtų kokybiškas, darbdaviui jis turėtų užtikrinti galimybę turėti tinkamą darbo jėgą reikiamu laiku ir patiriant mažiausias išlaidas pasiekti geriausių rezultatų, jis neturi daryti neigiamos įtakos darbuotojo pajamoms, karjeros raidai ir reguliarių atostogų galimybei.

Šios metodinės rekomendacijos parengtos siekiant padėti Lietuvos įmonėms ir organizacijoms diegti lanksčias darbo sąlygas, kurios padėtų užtikrinti darbui ir asmeniniam gyvenimui palankią darbo aplinką bei stiprintų darbuotojų sveikatą ir gerovę. Metodinės rekomendacijos skirtos Lietuvos įmonių ir įstaigų darbdaviams ir vadovams, kurie planuoja diegti lanksčias darbo sąlygas įmonėse. Jos taip pat gali būti naudingos personalo valdymo, profesinės sveikatos, darbuotojų saugos ir sveikatos specialistams, kitų profesijų atstovams, vykdančioms sveikatinimo programas, organizuojantiems mokymus įvairių sektorių įmonėse ir organizacijose. Pateikiama medžiaga parengta remiantis Higienos

*„Lanksčiai organizuojamas darbas tampa galimybe darbuotojams ne tik siekti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, bet ir efektyviau bei produktyviau dirbti.“*

### HI atlikto tyrimo rezultatai

- Lankstus darbo laikas ir autonomija darbe didina darbuotojų pasitenkinimą darbu.
- Darbas ne įmonės patalpose siejamas su darbuotojų saviveiksmingumu, optimizmu ir viltimi.
- Lankstaus darbo laiko galimybių ir darbuotojo saviveiksmingumo sąsajas sustiprina tiesioginio vadovo parama.

instituto (toliau – HI) specialistų atlikto tyrimo „Lankščių darbo sąlygų sąsajos su darbuotojų psichologiniu kapitalu ir pasitenkinimu darbu“ (2017–2018 m.) rezultatais, tarptautinių organizacijų, dirbančių darbuotojų sveikatos ir gerovės srityje, pateiktais duomenimis, Lietuvos bei užsienio tyrimų duomenimis ir įvairiose užsienio šalyse veikiančių įmonių gerąja praktika.

Šiose rekomendacijose pateikiama lankščių darbo sąlygų apibrėžtis, apibūdinami lankščių darbo sąlygų ypatumai, reikšmė šiuolaikinei darbo rinkai ir visuomenės sveikatai, remiantis mokslo įrodymais bei praktine patirtimi pagrindžiamos prielaidos sudaryti lankščias darbo sąlygas Lietuvos įmonėse ir organizacijose.

## LANKŠČIŲ DARBO SĄLYGŲ YPATUMAI IR REIKŠMĖ

2017–2018 m. HI atliktame tyrime siekta įvertinti lankščių darbo sąlygų ryšius su darbuotojų psichologiniu kapitalu, jų pasitenkinimu darbu ir socialine parama. Pasitenkinimas darbu buvo suprantamas kaip pozityvi emocinė būsena, kylanti dėl turimo ar atliekamo darbo, arba individo teigiamų nuostatų dėl užimamos pozicijos ar darbo visuma, o socialinė parama – kaip pozityvi vadovų ir kolegų parama darbe. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad lankstus darbo laikas ir autonomija darbe siejasi su didesniu darbuotojų psichologiniu kapitalu ir pasitenkinimu darbu nepriklausomai nuo lyties, amžiaus, darbo stažo ar šeiminių padėties. Taip pat nustatyta, kad darbas ne įmonės patalpose prognozuoja darbuotojų saviveiksmingumą, optimizmą ir viltį. Lankstaus darbo laiko galimybių ir darbuotojo saviveiksmingumo sąsajas sustiprina tiesioginio vadovo parama. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus galima teigti, kad darbuotojui suteikta galimybė lankščiai organizuoti savo darbą gali prisidėti prie sveikatai ir gerovei palankių bei kokybiškų darbo vietų kūrimo Lietuvos įmonėse.

Išsamiau su HI atlikto tyrimo duomenimis galima susipažinti čia:

- HI atlikto tyrimo „Lanksčių darbo sąlygų sąsajos su darbuotojų psichologiniu kapitalu ir pasitenkinimu darbu“ ataskaitos santrauka;<sup>1</sup>
- HI parengta mokslinė publikacija „Lanksčių darbo sąlygų sąsajos su darbuotojų psichologiniu kapitalu: saviveiksmingumu, optimizmu, viltimi ir atsparumu“.<sup>2</sup>

## Lanksčios darbo sąlygos

Lanksčios darbo sąlygos suprantamos kaip darbuotojams suteikta galimybė lanksčiai organizuoti savo darbą, t. y. daryti įtaką, kada, kur ir kaip atlikti su darbu susijusias užduotis. Lanksčiai organizuojamas darbas gali būti dvejopas: priderintas prie įmonės reikmių arba prie darbuotojo poreikių. Įmonės reikmių diktuojamas darbo lankstumas apima nestandartines darbo formas, kurios gali būti siejamos su neigiamu poveikiu darbuotojų sveikatai ir gerovei. Tokios darbo sąlygos apima darbą slankiuoju grafiku, sezoninį darbą, laikinas darbo formas ir pan. Kita vertus, prie darbuotojų poreikių priderintos lanksčios darbo sąlygos siejamos su didesniu darbuotojų pasitenkinimu

## ĮDOMU!

- 27 proc. darbuotojų Europos Sąjungoje (toliau – ES) mano, kad darbe praleidžia per daug laiko.
- 28 proc. ES darbuotojų nurodo, kad per mažai laiko praleidžia su šeima.
- 36 proc. ES darbuotojų mano, kad neturi laiko draugams ir kitiems socialiniams kontaktams.
- 51 proc. ES darbuotojų nurodo, kad neturi pakankamai laiko savo hobiui ir interesams.

Šaltinis: Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra

*„Darbuotojui suteikta galimybė lanksčiai organizuoti savo darbą gali prisidėti prie sveikatai ir gerovei palankių bei kokybiškų darbo vietų.“*

<sup>1</sup> <http://www.hi.lt/uploads/pdf/projektai/Ivykdyti%20projektai/110.LDS%20santrauka%20ataskaitos.pdf>

<sup>2</sup> [http://www.hi.lt/uploads/pdf/zurnalovs%20info/VS%202018%203\(82\)%20ORIG%20Darbo%20salygos.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/zurnalovs%20info/VS%202018%203(82)%20ORIG%20Darbo%20salygos.pdf)



*„Prie darbuotojų poreikių priderintos lanksčios darbo sąlygos siejamos su didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu ir asmens gerove.“*

darbu ir asmens gerove. Šiose rekomendacijose nagrinėjamos prie darbuotojų poreikių priderintų lanksčių darbo sąlygų organizavimo gairės.

Lanksčiai organizuojamo darbo formų yra daug. Jos gali apimti tiek darbo laiką, tiek darbo vietą.

### **Lankstus darbo laikas**

Dažniausiai taikomos tokios lankstaus darbo laiko formos:

- lanksti darbo laiko pradžia ir pabaiga (angl. *flexitime*) – darbas gali būti pradedamas anksčiau / vėliau ir atitinkamai anksčiau / vėliau baigiamas. Taip pat gali būti ilginamos ar trumpinamos pietų pertraukos, atitinkamai anksčiau arba vėliau baigiant darbą;
- suspausta darbo savaitė (angl. *compressed working week*) – darbo savaitės valandos „suspaudžiamos“ dirbant mažiau darbo dienų (pavyzdžiui, keturias darbo dienas dirbama valandą ilgiau, penktą dieną dirbama trumpiau arba nedirbama);
- darbas ne visą darbo dieną (angl. *reduced hours / part-time work*) – atitinkamai gaunamas mažesnis piniginis atlyginimas už darbą;
- galimybė skubiai atsiprašyti iš darbo dėl nenumatytų asmeninių priežasčių (angl. *force majeure leave / emergency leave*);
- metinės darbo valandos (angl. *annualized hours*) – numatomas konkretus darbo valandų skaičius darbuotojui per metus, suteikiant galimybę lanksčiai skirstyti darbo valandas per dieną ar savaitę. Darbo valandos gali būti skirstomos priklausomai nuo veiklos intensyvumo, sezono ar kitų darbo ypatumų;
- laipsniškas išėjimas į pensiją (angl. *gradual / partial retirement*) – galimybė laipsniškai mažinti darbo krūvį, rengiantis išeiti į pensiją.

### **Lanksti darbo vieta**

Dažniausiai taikomos šios lanksčios darbo vietos formos:

- nuotolinis darbas (angl. *remote work / telework*) – darbo funkcijos ar jų dalis reguliariai atliekamos nuotoliniu būdu už įmonės ribų su darbdaviu suderinta tvarka, tai yra sudarytoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje nei darbovietė vietoje, taip pat ir naudojant informacines technologijas (teledarbas);

darbas nuotoliniu būdu gali būti atliekamas tiek iš dalies (pavyzdžiui, tam tikrą dienų skaičių per savaitę ar mėnesį), tiek nuolatos;

- darbas iš namų (angl. *homeworking*) – darbas atliekamas namuose tiek iš dalies (pavyzdžiui, tam tikrą dienų skaičių per savaitę ar mėnesį), tiek nuolatos.

## Lanksčių darbo sąlygų kūrimo Lietuvoje prielaidos

Keičiantis darbo rinkos sąlygoms ir demografiniams rodikliams tradiciškai organizuojamas darbas jau ne visada tenkina darbuotojų ir darbdavių poreikius, tad vis daugiau įmonių renkasi lankstesnes darbo organizavimo formas. Diegti lanksčias darbo sąlygas aktualu visoje Europoje. Pavyzdžiui, strategijoje „Europa 2020“ pabrėžiamas darbo rinkų Europos šalyse modernizavimas skatinant naujas darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros formas, didinant lyčių lygybę bei formuojant aktyvaus senėjimo politiką.

Rezoliucijoje 2000/C 218/02 atkreipiamas dėmesys į suderinto vyrų ir moterų darbo ir šeimos suderinimo užtikrinimą, tad raginama kurti naujas darbo organizavimo strategijas. ES direktyvoje taip pat skatinamas darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymas, reglamentuojant įvairius darbo organizavimo aspektus, darbo ne visą darbo dieną sąlygas ir kt. 2014–2020 m. ES darbuotojų saugos ir sveikatos strateginėje programoje numatyta užtikrinti darbuotojų karjeros ilginiimą, kuriant tinkamas darbo vietas ir patraukliai organizuojant darbo procesą, įskaitant darbo laiko pokyčius. Be to, Lietuvoje naujai priimtos Darbo kodekso pataisos numato palankesnes sąlygas kurti lanksčias darbo sąlygas. Pavyzdžiui, naujajame Darbo kodekse numatoma, kad, darbuotojui ir darbdaviui sudarius bet kurios rūšies darbo

### Lanksčių darbo sąlygų kūrimo Lietuvoje prielaidos:

- strategija „Europa 2020“;
- Rezoliucija 2000/C 218/02;
- ES direktyvos;
- ES darbuotojų saugos ir sveikatos strateginė programa;
- naujasis LR darbo kodeksas;
- LR Vyriausybės 2017 m. birželio 21 d. nutarimu Nr. 496 „Dėl Lietuvos Respublikos darbo kodekso įgyvendinimo“ patvirtintas Darbo laiko režimo valstybės ir savivaldybių įmonėse, įstaigose ir organizacijose nustatymo aprašas.

sutartį, gali būti suteikiama galimybė vykdyti darbo užduotis nuotoliniu būdu (pagal Darbo kodekso 66 straipsnio nuostatas darbo sutarčių rūšys yra šios: neterminuota, terminuota, laikinojo darbo sutartis, pameistrystės, projektinio darbo sutartis, darbo vietos dalijimosi, darbo keliems darbdaviams sutartis ir sezoninio darbo sutartis). Vykdamas darbo užduotis nuotoliniu būdu nebereikia sudaryti atskiros darbo sutarties. Pagal naujojo Darbo kodekso 52 straipsnio 2 dalies nuostatas tais atvejais, kai nėra galimybės įrodyti, kad dėl gamybinio būtinumo ar darbo organizavimo ypatumų darbdaviui būtų sukeliama didelė sąnaudų, darbdavys privalo tenkinti darbuotojo prašymą dirbti nuotoliniu būdu ne mažiau kaip penktadalį viso darbo laiko. Ši nuostata taikoma tais atvejais, kai darbuotojai augina vaiką iki trejų arba vieni iki keturiolikos metų, arba augina neįgalų vaiką iki aštuoniolikos metų. Ji taip pat galioja nėščiosioms, neseniai pagimdžiusioms ar krūtimi maitinančioms darbuotojoms. Darbo lankstumą mūsų šalyje reglamentuoja ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. birželio 21 d. nutarimu Nr. 496 „Dėl Lietuvos Respublikos darbo kodekso įgyvendinimo“ patvirtintas Darbo laiko režimo valstybės ir savivaldybių įmonėse, įstaigose ir organizacijose nustatymo aprašas.

## Lanksčių darbo sąlygų privalumai

Lanksčios darbo sąlygos gali būti laikomos darbuotojų sveikatos ir gerovės stiprinimo prielaida bei būti naudingos tiek pačiam darbuotojui, tiek darbdaviui. Mokslo įrodymai patvirtina, kad įmonėse, kuriose darbas organizuojamas lanksčiai, darbuotojai pasižymi geresne fizine ir psichikos sveikata: sumažėja nedarbingumo dėl ligos dienų skaičius, užduotys atliekamos efektyviau, darbuotojai geriau susidoroja su stresu. Lanksčiai dirbantys darbuotojai pasižymi didesniu lojalumu ir atsakomybe savo įmonei, yra labiau motyvuoti ir įsitraukę į darbo procesą,

*„Lanksčios darbo sąlygos gali būti laikomos darbuotojų sveikatos ir gerovės stiprinimo prielaida bei būti naudingos tiek pačiam darbuotojui, tiek darbdaviui.“*

dirba produktyviau bei jaučia didesnę pasitenkinimą darbu. Lanksčios darbo sąlygos padeda dirbantiems asmenims ne tik siekti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, bet ir įveikti įvairias gyvenimo krizes ir iššūkius, kylančius skirtingais amžiaus tarpsniais. Patrauklesnės darbo sąlygos gali padidinti įsidarbinimo galimybes ir padėti

išsilaikyti darbo rinkoje tiems asmenims, kuriems sudėtinga dirbti standartinėmis darbo sąlygomis. Pavyzdžiui, darbuotojams, slaugantiems sergančius ar negalią turinčius artimuosius, priešpensinio amžiaus žmonėms, neįgaliesiems, darbuotojams, grįžantiems po ligos ar po patirtos traumos, gyvenantiems toli nuo darbo vietos, ir kt. Lanksčiai organizuojamas darbas taip pat suteikia galimybę asmenims tenkinti ir daugelį kitų savo poreikių, pavyzdžiui, aktyviau įsitraukti į socialinę veiklą, sportuoti ar užsiimti kita mėgstama laisvalaikio veikla. Lankstaus darbo laiko stoka siejama su didesniu ligos dienų skaičiumi, somatiniais nusiskundimais ir depresija.

Žinoma, kad lanksčios darbo sąlygos teikia finansinę naudą ir pačioms įmonėms. Lanksčias darbo sąlygas diegiančios įmonės patiria mažiau išlaidų dėl darbo patalpų ir priemonių naudojimo, turi galimybę pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti kvalifikuotus darbuotojus, pasižymi geresniu įmonės įvaizdžiu visuomenėje ir konkurencingumu.

### 1 lentelė. Lanksčių darbo sąlygų nauda darbuotojams ir darbdaviams

Nauda darbuotojui	Nauda darbdaviui
Geresnė darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra	Didesnis darbuotojų produktyvumas ir įsitraukimas į darbą
Didesnis darbingumas (darbuotojas neblaškomas kolegų, dirbama tuo metu, kai jaučiamas didžiausias darbingumas)	Didesnis įsipareigojimas ir lojalumas organizacijai
Patiriamas mažesnis nuovargis	Didesnės galimybės pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti darbuotojus
Patiriama mažiau streso ir įtampos, mažesnė perdegimo tikimybė	Veikla, atitinkanti vartotojo poreikius, geresnis klientų aptarnavimas
Geresnė fizinė ir psichikos sveikata	Mažesnis nedarbingumo dėl ligos dienų skaičius, mažesnis darbuotojų vėlavimas į darbą
Didesnis pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai	Mažesnės išlaidos dėl patalpų naudojimo, komunalinių paslaugų ir pan.
Mažiau laiko praleidžiama keliaujant į darbą ir iš darbo	Geresnis įmonės įvaizdis visuomenėje ir konkurencingumas
Mažesnės finansinės išlaidos (degalams, viešojo transporto bilietams, maistui, už vaiko priežiūrą ir kt.)	Aplinkos tausojimas

## Lanksčių darbo sąlygų trūkumai

Nepaisant lanksčių darbo sąlygų privalumų, kartais įdiegtas lankstaus darbo modelis nepasiteisina, tada ir darbuotojai, ir darbdaviai lieka nepatenkinti. Daug įvairių priežasčių gali lemti neigiamus rezultatus. Pavyzdžiui, vadovams gali būti neaišku, kaip praktiškai diegti lankstaus darbo politiką, kaip efektyviai vadovauti lanksčiai dirbantiems darbuotojams, kaip užtikrinti jų saugą ir sveikatą, kai dirbama kitoje nei įmonės patalpos vietoje. Taigi tiesioginiai vadovai ar darbdaviai gali imtis perteklinio darbuotojų kontroliavimo, skirti daugiau darbo nei įprastai, nesuteikti svarbios informacijos, nepakankamai bendrauti ar susisiekti su darbuotojais jų poilsio metu. Be to, lanksčiai dirbantys darbuotojai gali būti vertinami kaip nemotyvuoti ar nepatikimi, todėl kartais jiems mažinamos kvalifikacijos kėlimo ir karjeros galimybės. Kita priežastis, galimai lemianti abiejų pusių nepasitenkinimą, yra netinkamai sudarytos lanksčios darbo sąlygos. Netinkamai organizuotas lankstus darbas gali lemti įvairias psichosocialines problemas, susijusias su socialine izoliacija, neaiškiomis ribomis tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, patiriamu stresu, depresija, perdegimu ir kt.

### 2 lentelė. Galimi lanksčių darbo sąlygų trūkumai

Galimi lankstaus darbo laiko trūkumai	Galimi lanksčios darbo vietos trūkumai
Darbuotojų jaučiamas nesaugumas, poreikis būti matomiems	Rizika dirbti didesniu nei įprasta darbo krūviu
Poreikis įrodyti darbdaviui savo vertę, dėl ko stipriau patiriamas stresas	Gaunama nepakankamai informacijos, susijusios su darbu
Persidirbimas	Socialinė izoliacija
Socialinės atskirties jausmas dėl neįprasto darbo laiko	Neaiškios ribos tarp asmeninio gyvenimo ir darbo, nuolatinio buvimo darbe jausmas
Nerimas dėl: <ul style="list-style-type: none"><li>• mažesnės kolegų ir vadovų paramos,</li><li>• mažesnių karjeros ar dalyvavimo kvalifikacijos kėlimo mokymuose galimybių,</li><li>• mažesnio atlyginimo ir pan.</li></ul>	Sunkumai norint susikaupti (gali trukdyti šalia esantys šeimos nariai, jų nesupratingumas, triukšmas ir pan.)
Kolegų nesupratingumas ir nepasitenkinimas (tais atvejais, kai ne visiems darbuotojams suteikiamos lygios teisės pasinaudoti galimybe dirbti lanksčiu darbo laiku)	Darbdavio ir kolegų paramos stoka

## KAIP SUDARYTI LANKSČIAS DARBO SĄLYGAS?

Sudarant lanksčias darbo sąlygas įmonėje svarbu visapusiškas ir sistemiškas požiūris. Pokyčiai turi apimti ne tik konkrečių darbo sąlygų keitimą, bet ir organizacijos kultūrą, lankstaus darbo įmonėje politikos formavimą, darbo kolektyvo žinių ir įgūdžių tobulinimą.

Taigi sudarant lanksčias darbo sąlygas rekomenduojama:

- įvertinti įmonės ir darbuotojų poreikius bei numatyti tikslus;
- formuoti lanksčių darbo sąlygų politiką organizacijoje;
- sudaryti įmonėje galimybes dirbti lanksčiu darbo laiku;
- sudaryti įmonėje lanksčios darbo vietos galimybes;
- vykdyti vadovų ir darbuotojų mokymus;
- stebėti ir vertinti, kaip veikia įdiegtas lanksčių darbo sąlygų modelis.

### Poreikio vertinimas ir tikslų numatymas

Organizuojant darbo procesą lanksčiai svarbu atsižvelgti ir į įmonės, ir į individualius darbuotojų poreikius. Visų pirma rekomenduotina išnagrinėti, kaip sudaromos esamos darbo sąlygos, ir pasvarstyti:

- ar stebimos mažiau / daugiau intensyvios darbo valandos (laikotarpiai), kurių metu darbo uždaviniai galėtų būti atliekami efektyviau pasitelkus mažiau / daugiau darbuotojų;
- ar galima darbo patalpas naudoti efektyviau, jeigu dalis darbuotojų dirbtų nuotoliniu būdu;
- ar įmanoma užtikrinti geresnį klientų aptarnavimą, pasitelkus skirtingu laiku dirbančius darbuotojus.

*„Svarbu lygios teisės ir galimybės naudotis lanksčiomis darbo sąlygomis visai komandai ar daugeliui jos narių.“*

Svarbu apibrėžti, kokias darbo sąlygas pati organizacija yra pajėgi įdiegti, ir numatyti, kokių papildomų išlaidų galėtų sukelti lanksčiai organizuojamas darbas bei kokią naudą jis galėtų atnešti.

Diegiant lanksčias darbo sąlygas įmonėje svarbu išsikelti konkrečius tikslus ir apgalvoti, kaip tokios sąlygos padėtų jų siekti bei užtikrintų geresnius darbo rezultatus. Apsvarsčius įmonės poreikius ir numatytą galimą lanksčių darbo sąlygų diegimo naudą, svarbu aptarti darbuotojų poreikius ir galimybes dirbti lanksčiai. Darbuotojų darbo sąlygų poreikius galima įvertinti bendraujant tiek individualiai,

tiesiogiai grupėse (individualus pokalbis, *focus* grupė, apklausa raštu). Svarbu suteikti darbuotojams galimybę išreikšti savo abejones, kelti klausimus ir teikti siūlymus. Rekomenduojama skatinti atvirą ir pasitikėjimu grįstą bendravimą su darbuotojais, ieškant geriausių abiem pusėms priimtinių sprendimų.

## Lanksčių darbo sąlygų politikos organizacijoje formavimas

Siekiant efektyvių rezultatų svarbu formuoti lanksčių darbo sąlygų politiką organizacijoje. Neužtenka suteikti galimybę dirbti lanksčiai vienam ar keliems darbuotojams. Svarbu lygios teisės ir galimybės naudotis lanksčiomis darbo sąlygomis visai komandai ar daugeliui jos narių. Naudojimasis lanksčiomis darbo sąlygomis turėtų tapti normaliu ir priimtiniu darbo būdu įmonėje. Lanksčias darbo sąlygas galima diegti tiek bendro susitarimo pagrindu, t. y. *neformaliai*, tiek laikantis įgyvendintos lankstaus darbo politikos įmonėje, t. y. *formaliai*. Diegiant lanksčias darbo sąlygas formaliai turi būti aiškiai išdėstyta, kas yra lanksčios darbo sąlygos, kokias lanksčias darbo sąlygas darbuotojams siūlo įmonė (darbas nuotoliniu būdu, lankstus darbo laikas, dalinis darbas iš namų ir pan.) bei kokiais atvejais ir kaip darbuotojai gali kreiptis dėl lanksčių darbo sąlygų. Turi būti aiškiai apibrėžta, kaip bus vadovaujama darbo procesui, kaip vertinami darbo rezultatai bei kokiais atvejais ir dėl kurių prižasčių gali būti nesuteiktos tokios sąlygos. Taip pat svarbu iš anksto aiškiai numatyti, su kuo ir kada bus komunikuojama darbo klausimais, sprendžiamos įvairios su darbu susijusios problemos, kokios darbo priemonės bus suteiktos, kas bus atsakingas už šių priemonių priežiūrą bei kaip bus užtikrinamas su darbu susijusių duomenų saugumas. Organizuojant darbą ne įmonės patalpose, darbuotojams turi būti iš anksto pateikti aiškūs nurodymai, kaip turi būti laikomi ir perduodami su darbu susiję dokumentai ir informacija bei kaip dažnai, kaip ilgai ir dėl kokių priežasčių darbuotojas turėtų atvykti dirbti į įmonės patalpas. Kai darbuotojams suteikiama galimybė dirbti lanksčiu laiku, prasminga iš anksto nurodyti valandas, kurių metu darbuotojai privalo būti darbo vietoje. (Pavyzdžiui, 2018 m. sausio mėnesį Vilniaus miesto savivaldybė suteikė savo darbuotojams laikiną galimybę dirbti nuotoliniu būdu. Tvarkos aprašas yra viešai prieinamas internete<sup>3</sup>.) Sudarant įmonėje

<sup>3</sup> Laikinas nuotolinio darbo Vilniaus miesto savivaldybėje tvarkos aprašas. Prieiga per internetą: <[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjw6sL-1kM\\_fAhWEkywKHeRFBHEQFjAAegQIAxAc&url=https%3A%2F%2Fvilnius.lt%2Fvaktai2011%2FGetFile.aspx%3FDocId%3D39ebd156-be13-4d23-9a60-82c1e239a2c8&usg=AOvVaw2xR3dxFNOTedqxS3j0\\_lp2](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjw6sL-1kM_fAhWEkywKHeRFBHEQFjAAegQIAxAc&url=https%3A%2F%2Fvilnius.lt%2Fvaktai2011%2FGetFile.aspx%3FDocId%3D39ebd156-be13-4d23-9a60-82c1e239a2c8&usg=AOvVaw2xR3dxFNOTedqxS3j0_lp2)>

lanksčias darbo sąlygas rekomenduotina nustatyti tam tikrą bandomąjį laikotarpį, pavyzdžiui, 3–6 mėnesius, ir įvertinti tokių sąlygų tinkamumą įmonėje. Remiantis įgyta patirtimi galimos tam tikros korekcijos.

Formuojant lankstaus darbo politiką organizacijoje svarbu:

- laikytis lygybės ir teisingumo principo bei vengti diskriminacijos;
- formuoti pasitikėjimu grįstą kolektyvo bendravimą;
- skatinti bendradarbiavimą.

### ***Teisingumo principo laikymasis ir diskriminacijos vengimas***

Svarbu užtikrinti, kad galimybės pasinaudoti lanksčiomis darbo sąlygomis būtų lygios visiems ar daugeliui darbuotojų, neišskiriant kelių asmenų ar jų grupės. Pabrėžtina teisė pasirinkti tokio pobūdžio darbą savo noru. Darbuotojams, pageidaujantiems atsisakyti lanksčių darbo sąlygų, turėtų būti gražintos įprastos darbo sąlygos. Atkreiptinas dėmesys, kad lanksčiu darbo laiku ar nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai neturėtų būti nuvertinami ar diskriminuojami. Jiems turi būti suteiktos lygios sąlygos kelti kvalifikaciją, dalyvauti mokymuose, sudaromos karjeros ir algos didinimo galimybės. Įdarbinimo sąlygos taip pat neturėtų keistis. Pavyzdžiui, pradėjus dirbti nuotoliniu būdu, įprastas darbo krūvis neturėtų būti mažinamas. Lanksčiomis darbo sąlygomis dirbantiems darbuotojams lygiai taip pat turi būti užtikrinamos sveikos ir saugios darbo sąlygos. Pabrėžtina ir tai, kad lanksčiomis sąlygomis dirbantiems asmenims turėtų būti suteikiama visa būtina su darbu susijusi informacija, neturėtų būti nepagrįstai keičiamas darbo krūvis ar pareigos.

### ***Pasitikėjimu grįsto bendravimo formavimas***

Pasitikėjimo darbuotojais stoka gali būti viena didžiausių kliūčių, trukdančių sudaryti lanksčias darbo sąlygas. Darbdaviai neretai vengia suteikti darbuotojams lanksčias darbo sąlygas, bijodami susidurti su vadovavimo sunkumais, kai nėra galimybės matyti darbuotojų ir kontroliuoti darbo proceso. Vadovai gali abejoti, ar lanksčiai dirbantys darbuotojai (ypač dirbantys ne įmonės patalpose) yra pakankamai darbingi ir produktyvūs, kai yra nematomi. Nepasitikėjimas darbuotojais gali kelti sunkumų bendraujant ir sietis su darbuotojų patiriamu stresu bei perdegimu. Todėl svarbu kurti pasitikėjimu grįstą bendravimo kultūrą organizacijoje. Siekiant abipusio supratingumo ir pagarbos svarbu iš anksto apibrėžti tikslus ir vaidmenis. Naudinga iš anksto susitarti dėl to, kaip ir kada bus atsiskaitoma už atliktas darbo užduotis bei į ką kreipiamasi susidūrus su



probleminėmis situacijomis. Pavyzdžiui, darbuotojams, dirbantiems ne įmonės patalpose, gali būti naudinga žymėtis, kiek laiko paskirta tam tikrai užduočiai atlikti, kokios buvo užduotys, ir teikti vadovui atskaitas. Rekomenduotinas periodinis darbuotojų susitikimas su tiesioginiais vadovais siekiant aptarti darbo eigą, kylančius klausimus ar problemas. Svarbu skatinti darbuotojus atvirai kalbėti, nebijoti kelti su darbu susijusius probleminius klausimus, skatinti toleranciją kolektyve. Vadovauti lanksčiai dirbantiems darbuotojams gali būti iššūkis, todėl svarbios abipusės pastangos.

### ***Bendradarbiavimo skatinimas***

Lanksčiai dirbantiems darbuotojams gali trūkti bendravimo ir tiek kolegų, tiek vadovų paramos. Todėl svarbu užtikrinti tinkamą komunikaciją kolektyve. Tais atvejais, kai dirbama iš namų ar nuotoliniu būdu, gali tekti numatyti, kokių būdu lanksčiai dirbantys darbuotojai palaikys ryšį su kolektyvu (pavyzdžiui, vaizdo konferencijos ir kt.).

*„Svarbu skatinti darbuotojus atvirai kalbėti, nebijoti kelti su darbu susijusius probleminius klausimus, skatinti toleranciją kolektyve.“*

Kolektyvo susirinkimų metu prasminga kelti klausimus, skatinant tarpusavio supratingumą ir palaikymą. Galima pasitelkti ir neformalias komandos stiprinimo priemones (pavyzdžiui, kolektyvo išvyka į gamtą, filmo peržiūra, pyragų dienos ir kt.). Ypač akcentuotinas domėjimasis iš namų ar nuotoliniu būdu dirbančiais darbuotojais.

Tikslinga teirautis apie tai, kaip jiems sekasi dirbti, ar yra dalykų, kurie trukdo, kaip pavyksta derinti asmeninį gyvenimą ir darbą. Diegiant lanksčias darbo sąlygas įmonėje ypač svarbu įtraukti pačius darbuotojus ir ieškoti visoms pusėms priimtinių sprendimų. Tyrimų duomenimis, pačių darbuotojų įsitraukimas sprendžiant dėl jų lanksčių darbo sąlygų siejamas su teigiamu tokių sąlygų poveikiu sveikatai.

## **Lankstaus darbo laiko organizavimas**

Galimybė dirbti lanksčiu laiku gali prisidėti prie darbuotojų gerovės bei turėti naudos pačiai organizacijai. Vis dėlto svarbi ne tik galimybė dirbti lanksčiu darbo laiku, bet ir tai, kaip sudaromos tokios darbo sąlygos. Vienas iš reikšmingų šių sąlygų aspektų yra darbo autonomija, kuri siejama su darbuotojų

pasitenkinimu darbu, įsitraukimu ir įsipareigojimu įmonei, motyvacija. Svarbu suteikti darbuotojams galimybę pasirinkti, kada ir kaip atlikti su darbu susijusias užduotis siekiant geriausių rezultatų. Pati organizacija, atsižvelgdama į darbo pobūdį ir savo galimybes, turėtų spręsti, kiek pasirinkimo laisvės suteikti darbuotojams. Galima nurodyti pagrindines darbo valandas (angl. *core hours*), kurių metu darbuotojas privalo būti darbo vietoje, pavyzdžiui, nuo 10 val. iki 14 val., paliekant laisvę darbuotojui pasirinkti, kurią valandą atvykti į darbą ir kurią valandą išvykti. Pabrėžtinai konkrečių darbo reikalavimų ir darbo užduočių atlikimo terminų darbuotojams nurodymas. Tai, kad suteikta pernelyg daug autonomijos, nebūtinai siejasi su geriausiais rezultatais, todėl rekomenduotina iš anksto numatyti darbo lankstumo ribas ir nurodyti aiškius reikalavimus darbuotojams.

## Lanksčios darbo vietos organizavimas

Nors galimybė pasirinkti, kur atlikti su darbo susijusius uždavinius, gali atrodyti kaip itin patraukli sąlyga, neretai nuotolinis darbas siejamas su izoliacija, depresija, persidirbimu, o tai nepadedą siekti norimų rezultatų. Todėl tokios sąlygos turi būti tinkamai sudaromos. Visų pirma svarbu numatyti, kokių darbo priemonių gali prireikti darbuotojams, bei pasirengti patenkinti šiuos poreikius, pavyzdžiui, telefono, kompiuterio ar kitų informacinių technologijų suteikimas darbo tikslais. Svarbu numatyti ir tai, kas bus atsakingas už šių priemonių priežiūrą, kieno lėšomis bus organizuojama darbo vieta (darbo stalias, kėdė, stalčiai ir pan.), į ką darbuotojas galės kreiptis, jei kils techninių nesklandumų. Suteikiant galimybę darbuotojams dirbti kitoje nei įmonės patalpos vietoje svarbu užtikrinti, kad darbo vieta būtų saugi ir sveika, t. y. būtų tinkamas darbo stalias, įranga, apšvietimas ir pan. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad dirbant kitoje nei įmonės patalpos vietoje rekomenduojama bent 20 proc. darbo laiko

*„Diegiant lanksčias darbo sąlygas įmonėje ypač svarbu įtraukti pačius darbuotojus ir ieškoti visoms pusėms priimtinių sprendimų.“*

leisti įprastoje darbo vietoje – įmonės patalpose. Be to, svarbu užtikrinti tiesioginės komunikacijos su kolegomis ir kitokios socializacijos galimybes (vaizdo skambučiai, susirinkimai, įmonės šventės ir t. t.). Reguliarūs susitikimai su

tiesioginiais vadovais ir kolegomis galėtų padėti spręsti socialinės darbuotojų atskirties problemą ir užtikrinti gerą jų savijautą, taigi ir efektyviau atliekamą darbą. Pabrėžtina, kad dirbant nuotoliniu būdu arba iš namų turėtų būti iš anksto planuojami darbo uždaviniai, darbo krūvis ir darbo vertinimo sistema. Rekomenduotina aiškiai ir iš anksto susitarti, kuriuo metu ir kaip dažnai darbuotojas gali būti pasiekiamas, kaip bus teikiamas grįžtamasis ryšys, užtikrinamas informacijos pasiekiamumas (pavyzdžiui, įmonės serveris) ir tinkamas darbų vykdymas.

## **Mokymų vykdymas**

Diegiant lanksčias darbo sąlygas įmonėje gali kilti daug klausimų ir kliūčių tiek darbuotojams, tiek tiesioginiams jų vadovams, tad tikslinga organizuoti teorinius ir praktinius mokymus ar seminarus. Lanksčiai dirbantys darbuotojai neretai praranda ribą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, jie gali prarasti motyvaciją, jausti socialinę izoliaciją ar pareigą pateisinti savo naudingumą organizacijai ir persidirbti. Taigi teoriniai ir praktiniai darbuotojų mokymai galėtų apimti šias temas:

- laiko planavimo įgūdžių ugdymas;
- darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymo įgūdžių lavinimas;
- streso įveika;
- komandos bendradarbiavimo stiprinimas;
- pozityvaus kolektyvo bendravimo ugdymas ir pan.

Vadovai taip pat gali susidurti su įvairiais sunkumais, tad rekomenduotina organizuoti teorinius ir praktinius mokymus apie:

- darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros svarbą;
- šiuolaikinės darbui ir asmeniniam gyvenimui derinti palankias darbo sąlygas;
- darbuotojų patiriamo streso atpažinimą ir valdymą;
- veiksmingus vadovavimo stilius ir pan.

Be to, naudinga, kad ir lanksčiai dirbantys darbuotojai, ir jų vadovai pagal kiekvieno vaidmenį ir pareigas būtų mokomi geriau suprasti vieni kitų lūkesčius.

## **Įdiegtų lanksčių darbo sąlygų stebėjimas ir vertinimas**

Suprantama, kad sudarant įmonėje naujas darbas sąlygas naujovės ne visada gali veikti taip, kaip buvo tikimasi. Todėl rekomenduotina numatyti tam

tikrą bandomąjį laikotarpį (pavyzdžiui, 3–6 mėn.) siekiant įvertinti, kaip veikia įdiegtos lanksčios darbo sąlygos. Nuolatinis ryšio palaikymas su lanksčiai dirbančiais darbuotojais gali padėti išsiaiškinti, kas galėtų būti keičiama ar tobulinama. Svarbu atvirai žvelgti į galimus pokyčius ir, esant poreikiui, pertvarkyti įdiegtas darbo sąlygas.

\*\*\*

Lanksčių darbo sąlygų sudarymas gali būti gana didelis iššūkis, tačiau šitaip organizuotas įmonės darbas gali tapti itin naudinga ir vertinga praktika tiek darbuotojams, tiek darbdaviams. Sistemiškas požiūris, apimantis įmonės politikos formavimą, organizacijos kultūrą, bendradarbiavimą ir kolektyvo žinių bei įgūdžių tobulinimą, gali padėti sukurti tvirtą darbuotojų gerovės ir organizacijos sėkmės pagrindą.

## GEROSIOS PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

### Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros skatinimas

**UAB „Omnitel“** (2017 m. vasario 1 d. ji susijungė su „Teo“ ir „Baltic Data Center“ ir tapo viena įmone – UAB „Telia“) – viena didžiausių mobiliojo ryšio bendrovių Baltijos šalyse, teikianti telekomunikacijų paslaugas Lietuvoje.

#### ***Geroji patirtis***

Organizacijoje siekiama užtikrinti socialinę darbuotojų gerovę, kurti darbui ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai palankias darbo sąlygas. Darbuotojams užtikrinamos ne tik sveikos ir saugios darbo sąlygos, bet ir lygios teisės, galimybės kelti kvalifikaciją dalyvaujant mokymuose. Nuolat palaikomas socialinis dialogas, darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą.

UAB „Omnitel“ įgyvendino tokias iniciatyvas:

- įdiegtos nuotolinio darbo vietos;
- mokyklinio amžiaus vaikus auginantys tėvai mokslų metų pradžioje (rugsėjo 1 d.) skatinami pasinaudoti laisva diena ir dalyvauti renginyje kartu su savo mokyklą lankančiais vaikais. Tą dieną išmokamas visas piniginis atlyginimas;
- darbuotojai skatinami naudotis tėvystės ir vaiko priežiūros atostogomis, papildomomis laisvomis dienomis, dalyvauti įmonės organizuojamuose renginiuose darbuotojams ir jų šeimoms;

- gimus darbuotojo vaikui įteikiamos dovanos;
- mirus darbuotojo šeimos nariui išmokama pinigine pašalpa;
- bendrovėje rengiamos „Šešėlių dienos“, kurių metu darbuotojų vaikai (12 klasių mokiniai ir studentai) gali praleisti dieną su kuriuo nors įmonės darbuotoju. Tokiu būdu suteikiama galimybė susipažinti su jo profesija, kasdieniu darbu. Tokia iniciatyva padeda mokiniams apsispręsti dėl profesijos, pasirinkti studijas;
- 2009–2013 m. kartu su partneriais vykdytas ES lėšomis finansuotas projektas „Palankios šeimai darbovietės kūrimas ir kokybiško užimtumo skatinimas šalyje per socialinę partnerystę“. Projekto metu įmonės vadovai ir darbuotojai buvo mokomi, kaip palaikyti darbo ir šeimos pusiausvyrą, ir konsultuoti specialistų (pvz., psichologų).

### ***Su gera ja patirtimi siejami rezultatai***

90 proc. darbuotojų nurodo, kad nuotolinis darbas jiems padeda palaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Darbuotojai jaučiasi įsipareigoję organizacijai, pasižymi aukšta motyvacija. Bendrovė yra pelniusi įvairius apdovanojimus. 2009 m. Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimuose UAB „Omni-tel“ pripažinta „Socialiai atsakingiausia įmone 2008“ ir „Metų darbovietė 2008“. 2011 m. bendrovė užėmė trečiąją vietą „Geidžiamiausio darbdavio“ rinkimuose. Gerų rezultatų pasiekama atliekant kasmetinę anoniminę darbuotojų apklausą, plėtojant dialogą su darbuotojais, laikantis lygių galimybių principo, puoselėjant sveikas ir šeimai palankias darbo sąlygas.

*Šaltinis:*

*Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra, 2013.*

\*\*\*

**Polycom, Inc.** – stambi 1990 m. įsteigta tarptautinė bendrovė, kurianti įvairias garso ir vaizdo ryšio technologijas. Singapūre esančiame padalinyje, kuriame dirba per 100 darbuotojų, įdiegta lankstaus darbo politika ir galimybė dirbti lanksčiai suteikta kiekvienam darbuotojui.

### ***Geroji patirtis***

Bendrovė, atsižvelgdama į įmonės ir darbuotojų poreikius, siūlo lanksčias darbo sąlygas, taigi visi įmonėje esantys darbuotojai turi galimybę pasirinkti, kaip,

kur ir kada atlikti su darbu susijusius uždavinius. Siekdama geriausių rezultatų bendrovė laikosi kelių strategijų, apimančių įmonės politikos formavimą, efektyvų darbuotojų valdymą ir tinkamų darbo sąlygų sudarymą.

Bendrovėje suformuota pasitikėjimu grįsta kultūra. Tai reiškia, kad darbuotojai nebus baudžiami ar diskriminuojami už naudojimąsi lanksčiomis darbo sąlygomis, o vadovai pasitiki darbuotojais ir užtikrinti tuo, kad darbo užduotys bus atliktos nepriklausomai nuo to, kada ir kur jas atlieka darbuotojai. Į darbą atrenkami jau aukštos kvalifikacijos atsakingi, lankstūs ir gebantys bendradarbiauti darbuotojai. Taigi keliama prielaida, kad į darbą priimtas asmuo yra pajėgus dirbti savarankiškai, efektyviai planuoti savo laiką ir kokybiškai atlikti savo darbą. Visiems darbuotojams suteikiama visa būtina darbo įranga – mobilieji telefonai, planšetės, nešiojamieji kompiuteriai, kuriuose įdiegta reikalinga darbui programinė įranga. Įmonėje taip pat vykdoma iniciatyva, suteikianti galimybę darbuotojams naudotis savo asmenine įranga, į kurią nemokamai diegiamos visos darbui reikalingos programos. Naudodamiesi informacinėmis technologijomis darbuotojai visada turi prieigą prie dirbant būtinos informacijos, gali dalytis ja su kolegomis, bendrauti su klientais, o darbdaviai gali matyti, kada ir kiek laiko yra prisijungę darbuotojai. Darbuotojams suteikiamos ir lankstaus darbo gairės, t. y. patarimai, kaip įdiegti tam tikras programas namuose, kaip efektyviai dirbti nuotoliniu būdu ir pan.

Siekiant užtikrinti kokybiškai atliekamą darbą su kiekvienu darbuotoju iš anksto asmeniškai numatomi konkretūs darbo tikslai, aptariamose pareigose ir darbo atlikimo terminai. Vadovai reguliariai susisieikia su darbuotojais ir aptaria darbo procesą. Du kartus per metus vykdomi darbuotojų darbo rezultatų vertinimai, kurių metu teikiami darbo tobulinimo pasiūlymai arba apdovanojimai už gerai atliktą darbą.

### ***Su gerąja patirtimi siejami rezultatai***

Lankstaus darbo politika leidžia pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, jie yra labiau įsitraukę ir įsipareigoję organizacijai, stebimas didesnis darbo produktyvumas. 2013 m. bendrovė pelnė „Geriausią tinkančių mamoms darboviečių“ (angl. „Best Companies for Mums 2013“) apdovanojimą. Lankstaus darbo kultūra yra neabejotinai naudinga tiek darbuotojams, tiek pačiai įmonei.

*Šaltinis:*

*„Tripartite Alliance for Fair and Progressive Employment Practices“ (TAFEP), 2013.*

\*\*\*

**Texas Instruments Inc. (TI)** – didžiausia pasaulyje mobiliuosiuose telefonuose naudojamų lustų gamybos bendrovė, įsikūrusi Dalase (JAV). 1951 m. TI padaliniai veikė 25-iose pasaulio šalyse. Šiuo metu įmonėje dirba daugiau kaip 35 000 darbuotojų.

### ***Geroji patirtis***

Lankstaus darbo politikos poreikį atskleidė įvykdyta darbuotojų apklausa. Tai gi bendrovė, atsižvelgdama į darbuotojų poreikius, ėmėsi lankstaus darbo organizavimo iniciatyvų. Daugeliui darbuotojų (nors ir ne visiems) suteikta galimybė kartais dirbti nuotoliniu būdu, esant poreikiui (pvz., vykstant pas gydytoją, susirgus vaikui ir pan.) keisti savo darbo laiką. Gamybos skyriuje dirbantys darbuotojai neturi galimybės keisti darbo grafiko pagal poreikius arba dirbti nuotoliniu būdu, tačiau jiems suteikta galimybė suspausti darbo savaitės laiką (angl. compressed working week). Įmonė skatina darbuotojus išbandyti įvairias lankstumo galimybes.

### ***Su gerąja patirtimi siejami rezultatai***

TI duomenimis, įdiegus lanksčias darbo sąlygas stebimas mažesnis darbuotojų pasitraukimas iš darbo, patiriama mažiau streso, padidėjo darbo našumas, darbuotojai dirba labiau susitelkę. Lankstaus darbo politika taip pat suteikė galimybę bendrovei efektyviau bendradarbiauti su užsienio verslo partneriais ir siekti geresnių darbo rezultatų.

*Šaltinis:*

*McGuire F. J., Brashler P. Flexible Work Arrangements: Selected Case Studies, 2006.*

## LITERATŪRA

1. 2014–2020 m. ES darbuotojų saugos ir sveikatos strateginė programa. Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui. COM(2014) 332 final.
2. Ala-Mursula L, Vahtera J, Linna A, Pentti J, Kivimäki M. Employee worktime control moderates the effects of job strain and effort-reward imbalance on sickness absence: the 10-town study. *Journal of Epidemiology and Community Health*. 2005; 59(10): 851-857.
3. Anttila T, Oinas T. Patterns of Working Time and Work Hour Fit in Europe. *Family, Work and Well-Being*. 2018; 49-61.
4. Bender KA, Theodossiou I. The Unintended Consequences of Flexicurity: The Health Consequences of Flexible Employment. *Review of Income and Wealth*. 2017; (0): 1-23.
5. Bentley TA, Teo STT, McLeod L, Tan F, Bosua R, Gloet M. The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*. 2016; 52: 207-215.
6. Butler AB, Grzywacz JG, Ettner SL, Liu B. Workplace flexibility, self-reported health, and health care utilization. *Work & Stress*. 2009; 23(1): 45-59.
7. Ciarniene R, Vienazindiene M. Flexible Work Arrangements from Generation and Gender Perspectives: Evidence from Lithuania. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 2018; 29(1): 84-92.
8. Costa G, Sartori S, Akerstedt T. Influence of flexibility and variability of working hours on health and well-being. *Chronobiology International*. 2006; 23(6): 1125-1137.
9. Eurofound and the International Labour Office (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
10. Eurofound. Fifth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012.
11. European Commission. Flexible working time arrangements and gender equality. A comparative review of 30 European countries. European Union, 2010.
12. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2003/88/EB dėl tam tikrų darbo laiko organizavimo aspektų. Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2003.
13. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2006/54/EB dėl moterų ir vyrų lygių galimybių ir vienodo požiūrio į moteris ir vyrus užimtumo bei



- profesinės veiklos srityje principo įgyvendinimo (nauja redakcija). Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2006.
14. Flexible working and work-life balance. Acas – promoting employment relations and HR excellence. UK, 2015.
  15. Galea C, Houkes I, De Rijk A. An insider's point of view: How a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life. *International Journal of Human Resource Management*. 2014; 25(8): 1090-1111.
  16. Golden T. Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*. 2007; 60(11): 1641-1667.
  17. Hayman J. Flexible work schedules and employee well-being. *New Zealand Journal of Employment Relations*. 2010; 35(2): 76-87.
  18. Hill EJ, Grzywacz JG, Allen S, Blanchard L, Matz-costa C, Shulkin S. Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*. 2008; 11(2): 149-163.
  19. Home office, mobile office. *Managing remote working*. UK: Iosh; 2014.
  20. Homeworking – a guide for employers and employees. Acas – promoting employment relations and HR excellence. UK, 2014. Prieiga per internetą: <<http://www.acas.org.uk/media/pdf/o/3/Homeworking-a-guide-foremployers-and-employees.pdf>>.
  21. Jang SJ. The relationships of flexible work schedules, workplace support, supervisory support, work-life balance, and the well-being of working parents. *Journal of Social Service Research*. 2009; 35(2): 93-104.
  22. Joyce K, Pabayo R, Critchley JA, et al. Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. *The Cochrane Database of Systematic Reviews*. 2010; (2. Art. No.: CD008009): 1-88.
  23. Kelly A, Basile T, Beauregard A. Strategies for successful telework: How effective employees manage work / home boundaries. *Strategic HR Review*. 2016; 15(3).
  24. Komisijos komunikatas 2020 M. EUROPA. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija. Europos Komisija. KOM(2010) 2020 galutinis. Briuselis, 3.3.2010.
  25. Lautsch BA, Kossek EE, Eaton SC. Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*. 2009; 62(6): 795-827.

26. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas Nr. XII-2603, patvirtintas Lietuvos Respublikos Prezidentės 2016 m. rugsėjo 14 d.
27. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. birželio 21 d. nutarimu Nr. 496 „Dėl Lietuvos Respublikos darbo kodekso įgyvendinimo“ patvirtintas Darbo laiko režimo valstybės ir savivaldybių įmonėse, įstaigose ir organizacijose nustatymo aprašas.
28. Lott Y. Stressed despite or because of flexible work arrangements? Flexible work arrangements, job pressure and work-to-home conflict for women and men in Germany. 2017.
29. Luthans F, Avolio BJ, Avey JB, Norman SM. Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*. 2007; 60: 541-572.
30. Managing in a flexible work environment. North Sydney: Australian Institute of Management NSW & ACT Training Centre Limited; 2012.
31. Maruyama T, Hopkinson PG, James PW. A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*. 2009; 24(1): 76-88.
32. McGuire FJ, Brashler P. Flexible Work Arrangements: Selected Case Studies. 2006.
33. Oldenkamp M, Bültmann U, Wittek R, Stolk R, Hagedoorn M, Smidt N. Combining informal care and paid work: The use of work arrangements by working adult-child caregivers in the Netherlands. *Health Soc Care Community*. 2018; 26(1): 122-131.
34. Preenen PTY, Vergeer R, Kraan K, Dhondt S. Labour productivity and innovation performance: The importance of internal labour flexibility practices. *Economic and Industrial Democracy*. 2017; 38(2): 271-293.
35. Resolution 2000/C 218/02 of the Council and of the Ministers for Employment and Social Policy, meeting within the Council on the balanced participation of women and men in family and working life. 2000. Official Journal C 218, 31/07/2000 P. 0005-0007. Prieiga per internetą: <[http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32000Y0731\(02\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32000Y0731(02))>.
36. Salo P, Ala-Mursula L, Rod NH, et al. Work time control and sleep disturbances: prospective cohort study of Finnish public sector employees. *Sleep*. 2014; 37(7): 1217-1225.

37. Skaalvik EM, Skaalvik S. Teacher Self-Efficacy and Perceived Autonomy: Relations with Teacher Engagement, Job Satisfaction, and Emotional Exhaustion. *Psychological Reports*. 2014; 114(1): 68-77.
38. Solís M. Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*. 2017; 26(1): 21-34.
39. Suh A, Lee J. Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*. 2013.
40. Takahashi M, Iwasaki K, Sasaki T, Kubo T, Mori I, Otsuka Y. Worktime control-dependent reductions in fatigue, sleep problems, and depression. *Applied Ergonomics*. 2011; 42(2): 244-250.
41. Tarybos direktyva 92/85/EEB dėl priemonių, skirtų skatinti, kad būtų užtikrinta geresnė nėščių ir neseniai pagimdžiusių arba maitinančių krūtimi darbuotojų sauga ir sveikata, nustatymo (dešimtoji atskira direktyva, kaip numatyta Direktyvos 89/391/.
42. Tarybos direktyva 98/23/EB dėl Direktyvos 97/81/EB dėl Bendrojo susitarimo dėl darbo ne visą darbo dieną, kurį sudarė Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjunga (UNICE), Europos įmonių, kuriose dalyvauja valstybė, centras (CEEP) ir Europos profesinių sąjungų konfederacija (ETUC), taikymo išplėtimo Jungtinei Didžiosios Britanijos ir Šiaurės Airijos Karalystei. Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 1998.
43. Tavares AI. Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*. 2017; 3(2): 30-36.
44. Timms C, Brough P, O'Driscoll M, et al. Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2015; 53(1): 83-103.
45. Tripartite Alliance for Fair and Progressive Employment Practices (TAFEP). 2013.
46. Tucker P, Bejerot E, Kecklund G, Aronsson G, Akerstedt T. The impact of work time control on physicians' sleep and well-being. *Applied ergonomics*. 2015; 47: 109-116.
47. Vahtera J, Laine S, Virtanen M, et al. Employee control over working times and risk of cause-specific disability pension: the Finnish Public Sector Study. *Occupational and Environmental Medicine*. 2010; 67(7): 479-485.
48. Wellbeing in Omnitel (Lithuania). Case Studies. European Agency for Safety and Health at Work, 2013. Prieiga per internetą: <[http://www.beswic.be/data/case-studies/wellbeing-in-omnitel/ZVD%20-GPA\\_final.pdf](http://www.beswic.be/data/case-studies/wellbeing-in-omnitel/ZVD%20-GPA_final.pdf)>.

## HIGIENOS INSTITUTO SPECIALISTŲ PARENGTOS METODINĖS PRIEMONĖS IR INFORMACINIAI LEIDINIAI PROFESINĖS SVEIKATOS TEMA

1. Pajarskienė B, Jankauskas R, Kaliatkaitė J. Konfliktų prevencija. Rekomendacijos mažoms įmonėms. Vilnius: Higienos institutas, 2012. Prieiga per internetą: <<http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Konfliktu%20prevencija%20mazoms%20imonems.pdf>>.
2. Pilipavičienė L, Vainauskas S. Saugos ir sveikatos kultūros gerinimas įmonėse. Metodinės rekomendacijos. Higienos institutas, 2015. Prieiga per internetą: <[http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Rekom\\_Saugos\\_ir\\_sveik\\_kult\\_gerinimas.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Rekom_Saugos_ir_sveik_kult_gerinimas.pdf)>.
3. Streso darbe valdymo standartai. Prieiga per internetą: <<http://www.hi.lt/lt/streso-darbe-valdymo-standartai.html>>.
4. Šorytė D, Pajarskienė B. Darbuotojų gerovės stiprinimas kuriant darbui ir asmeniniam gyvenimui derinti palankią darbo aplinką. Vilnius: Higienos institutas, 2015. Prieiga per internetą: <[http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Rekomendacijos\\_Darbuotoju%20geroves%20stiprinimas.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Rekomendacijos_Darbuotoju%20geroves%20stiprinimas.pdf)>.
5. Vičaitė S. Darbingumas: ilgo ir kokybiško darbingo amžiaus link. Informacinis leidinys. Vilnius: Higienos institutas, 2013. Prieiga per internetą: <<http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Informaciniai/Darbingumas%20ilgo%20ir%20kokybisko%20darbingo%20amziaus%20link.pdf>>.

**Higienos institutas**

Didžioji g. 22, LT-01128 Vilnius

Tel. +370 5 262 4583

Faks. +370 5 262 4663

El. p. [institutas@hi.lt](mailto:institutas@hi.lt)

[www.hi.lt](http://www.hi.lt)

