

**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**

**Geroji ES šalių patirtis taikant lankstaus darbo  
sistemas**

**MEDŽIAGĄ PARENGĖ:**

**Dr. Iona Tamutienė**

**Jumbo Klercq**

**Joan Joosten**

**Santrauka**

**Vilnius 2009**



Projektas finansuojamas iš ES 2007 – 2013 metų Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 1 prioriteto „Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis“ VP1-1.3-SADM-02 priemonės „Socialinės rizikos ir socialinę atskirtį patiriančių asmenų integracija į darbo rinką“

Gerosios praktikos, kaip inovacijų pavyzdžiai yra skatinančios pokyčius organizacijose. Jos veikia, kaip novatoriškumo šaltinis ne tik būdamos pavyzdžiu, bet ir inspiruodamos verslumą bei antreprenerystę. Įmonių vadovai, personalo vadybininkai, profsajungų lyderiai ar eiliniai darbuotojai mokydami ir perimdami modelius, tvarkas



dažniausiai išsprendžia įmonių problemas, prisideda prie produktyvumo didinimo bei keičia įmonių kultūras. Kitų įmonių patirtis, pasiekimai dažnai yra lankstaus darbo metodų plėtros žmogiškųjų išteklių valdyme pagrindas. Žvelgiant į akademinis, politinius ir praktinių diskursus galima nesunkiai pastebėti reikšmes susijusias su lankstaus darbo teisiniu reguliavimu. Lankstus darbas siejamas su paramos šeimai, darbo rinkos skatinimo, socialinės apsaugos viešosiomis politikomis bei lyčių lygybės užtikrinimo iniciatyvomis. Vis tik, nepaisant minėtų dalykų svarbos, praktiniam lankstaus darbo metodų taikymui yra reikalingi gerosios patirties modeliai. Jie gali praktiškai motyvuoti darbdavius bei leisti modeliuoti pokyčius. Taigi kitų įmonių pavyzdžiai gali tapti tuo starto pagrindu. Tokių „idealių“ lankstaus darbo taikymo verslo ir viešosiose organizacijose modelių galima nesunkiai rasti Vakarų Europos šalyse, kuriose jau yra daugiau negu trijų dešimtmečių patirtis.

Nagrinėjant lankstaus darbo metodų taikymo paskatas jas galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: 1) ekonomines; 2) šeimos, užimtumo ir lankstaus darbo politikų. Nagrinėjant pirmosios grupės priežastis galima pastebėti, kad nuo septintojo dešimtmečio lanksčių darbų metodų plėtrą įtakojo ekonominiai išsivysčiusių valstybių sunkumai. Ypatingomis paskatomis tapo XX a. septintojo dešimtmečio pabaigos bei dešimtojo dešimtmečio pradžios krizės. Taigi lankstumas tapo sunkumų įveikimo pagrindu padėjusiu įmonėms išspręsti problemas. Be to, lankstumas personalo valdyme, dalies ekonomistų manymu, tapo liberalėjančių rinkų ženklu. Verslininkai sprenddami įmonių problemas į lankstaus darbo metodus žvelgė, kaip alternatyvas, o netikrumas rinkoje - netikrumas dėl darbuotojų atleidimo/pasilikimo. Technologinės naujovės tapo kita svarbia priežastimi paskatinusia lanksčių darbo metodų taikymą. Šiuo atveju kompanijoms reikėjo prisitaikyti prie technologinių pokyčių, prie kompiuterio valdomų gamybos ir paslaugų teikimo procesų. Ši prisitaikymą grindė ir lankstumas personalo valdyme. Viena vertus, atsirado aiški

takoskyra tarp konceptualaus darbo bei užduočių vykdymo. Verslui reikėjo aukštesnius įgūdžius turinčių darbuotojų, pačios užduotys tapo kompleksiškesnės. Ekonominių ir technologinių veiksnių spaudimo pasekmėje darbdaviams reikėjo darbuotojų, kurių išlaikymas nebūtų brangesnis, kuriuos galima būtų lanksčiai įdarbinti. Tiesa, galima pastebėti, kad kai kurie ekonomistai aiškina, kad lankstumą personalo valdyme apsprendė darbdavių siekis išsilaikyti neatleidžiat kvalifikuotų darbuotojų. Tai paaiškina ir empiriniai tyrimai, kurie rodo kad nuo devintojo dešimtmečio nemažas skaičius Europos įmonių darbuotojų norėjo naudotis lankstaus darbo modeliais. Juolab, kad tai leido balansuoti darbą su kitais, dažniausiai šeimos poreikiais.

Darbo ir šeimos poreikių derinimo, nedalyvaujančių darbo rinkoje grupių (vyresnio amžiaus žmonės, neįgalieji) įdarbinimo idėjos tapo ES ir atskirų šalių narių politikų pagrindais. Juolab, kad lankstumą galima buvo susieti su lygių galimybių koncepcija.

Pastaraisiais metais pasaulį ištikus ekonominei krizei, Europos Sąjungos Taryba, ieškodama būdų kaip išbristi iš krizės, valstybėms narėms siūlo *didinti užimtumą ir palengvinti patekimą į darbo rinką*: šiuo metu pagrindinis uždavinys darbo rinkos srityje yra vengti neracionalaus darbo vietų skaičiaus mažinimo pramonės srityse, kurios laikinai nukentėjo sutrikus paklausai trumpuoju laikotarpiu. Šiuo tikslu būtų naudinga lanksčiau nustatyti darbo laiką ar tobulinti įdarbinimo tarnybas.

Europos Komisijos komunikate dėl lankstumo ir užimtumo garantijų pripažįstama, kad lankstumas reiškia kur kas daugiau nei tik darbuotojų samdymo ar atleidimo sąlygas (išorinis lankstumas): jis gali būti įtvirtinamas ir įmonės lygmenyje, pavyzdžiui, nustatant lankstų darbo grafiką (t. y. vidinis lankstumas) ir (arba) įvairias darbo organizavimo formas, kaip antai komandinis darbas ar darbas rotaciniu principu (t. y. funkcinis lankstumas). Konkurencinis spaudimas ir technologijų pažanga sudarė sąlygas išsivysčiusių šalių įmonėms lanksčiau organizuoti darbą bei taikyti atitinkamą žmogiškųjų išteklių vadybos politiką. Apibūdinant lankstų darbo organizavimą galima teigti, kad jam būdingi tokie veiksniai, kaip horizontalesnės hierarchinės struktūros, didesnis darbuotojų įsitraukimas priimant sprendimus, savarankiškesnis užduočių vykdymas ir įvairesnės pareigybių funkcijos. Tokia naujoviška darbo praktika turi didžiulį privalumą ir, derinama su



tam tikrais žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos aspektais (pavyzdžiui, mokymu darbo vietoje ir nuo veiklos rezultatų priklausančiu darbo užmokesčiu), yra kur kas veiksmingesnė. Vis dėlto tai nereiškia, kad galimas tik vienas lankstaus darbo organizavimo modelis. ES valstybių narių įmonės vadovaujasi skirtingomis nacionalinėmis organizacinių pokyčių strategijomis.

Ataskaitoje „Užimtumas Europoje 2006 m.“ pasiūlyta sugrupuoti ES darbo rinkas pagal jose taikomas lankstumo ir saugumo garantijas. Tačiau lankstumas šiuo atveju apibrėžiamas tik kaip išorinis lankstumas ir vertinamas pasitelkiant EBPO (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija) užimtumo apsaugos teisės aktų rodiklį. Analizė rodo, kad ES šalių darbo rinkoms bei lankstumo ir saugumo garantijoms apibūdinti būtina įvertinti tiek išorines, tiek vidines lankstumo formas bei jų sąveiką. Nustatyta, kad palyginti gerus socialinius ir ekonominius rezultatus atneša dviejų tipų lankstumo ir saugumo garantijų režimai. Pirmajam, daugiausia taikomam anglosaksiškose šalyse, būdingas didelis išorinis lankstumas, derinamas su vidutiniu naujoviškų formų vidiniu lankstumu. Jis pasižymi dideliu darbo jėgos judrumu, nedidele segmentacija, nelabai intensyviu profesiniu rengimu, nedidelėmis išlaidomis aktyvinimo politikai, menkais rezultatais mažinant skurdą bei nedidelėmis biudžeto išlaidomis. Antrajam režimui, kurį daugiausia taiko Šiaurės šalys ir Nyderlandai, būdingas didelis naujoviškų formų vidinis lankstumas (sudėtingos užduotys, darbuotojo autonomiškumas, lanksčios darbo organizavimo sąlygos) ir saikingas išorinis lankstumas. Jį taikant gaunami puikūs ekonominiai rezultatai (darbo rinka, našumas, naujovės) ir smarkiai sumažinamas skurdo lygis, tačiau tam reikia didelių biudžeto išlaidų.

Atsižvelgiant į šias aplinkybes, galima teigti, kad nėra vieno politikos ir institucijų derinio, kuris padėtų pasiekti gerų socialinių ir ekonominių rezultatų ir užtikrinti jų tvarumą. Atskiros šalys turi ieškoti joms geriausių kelių, kuriuos didele dalimi nulemia istorinė konkrečios šalies patirtis. Darbo sąlygų kokybė priklauso nuo įmonės taikomos lankstaus darbo organizavimo formos.

Lietuvos darbo struktūra dirbantiems pagal standartinį darbo modelį, t.y. pilnu etato krūviu, leidžia gauti didesnę profesinės kvalifikacijos, uždarbio ir darbo saugumo galimybę, kai tuo tarpu trumpalaikiai darbai šias galimybes pasiūlo tik dalinai. Alternatyva yra trečias kelias - požiūris, kuris reikalauja lankstumo iš darbo organizatorių, darbdavio ir plačiosios visuomenės pusės. Lankstumo sritis įtraukia įvairius darbo grafikus, darbo vietas ir darbuotojų apmokymus.

Didelės korporacijos palaiapsniui pripažino, kad lankstus darbas apsimoka finansiškai ir morališkai, nes darbuotojai įtraukiami į darbo grafikų sudarymą tampa lojalesni ir atsakingesni.

Darbdaviai pripažįsta, kad:

išlaidos sumažėja, nes neprarandami darbuotojai, sutaupoma, nes nereikia samdyti naujų ir jų apmokyti;

lankstaus darbo modeliai palengvina darbuotojų verbavimą ir išlaikymą;

darbuotojai dirbantys pagal lanksčia darbo forma pasižymi sugebėjimu greitai keistis ir prisitaikyti net ir keičiantis ekonominiam kontekstui.

Pristatant lankstaus darbo taikymą Jungtinėje karalystėje verslo organizacijų atveju, galima pastebėti, kad daugybė veiksnių apsprendžia jo veiksmingumą. Pastebėtina, kad šiuo metu šioje šalyje dominuoja samprata, kad darbuotojai yra įmonės turtas. JK daugiau kaip pusė visų darbuotojų sudaro moterys, santykiai tarp darbo ir šeimos gyvenimo neišvengiamai tapo vienu svarbiausių dalykų. Leidimas žmonėms ne tik užsidirbti pragyvenimui, bet ir auginti vaikus yra naudingas ne tik šeimai, bei ir šios šalies smulkiosioms įmonėms.

2002 metais *Įdarbinimo aktas* patvirtino naują teisinį reglamentavimą, padėsiantį dirbantiems tėvams. Nuo 2003 metų tėvai su jaunais arba neįgaliais vaikais turi daugiau pasirinkimų ir daugiau galimybių derinti darbą ir vaikų priežiūrą, tokiu būdu, kuris naudingas visiems: darbdaviams, darbuotojams ir jų vaikams.

Tėvai, kurie turi vaikų iki 6 metų ar neįgalų vaiką iki 18 metų turi teisę prašyti savo darbdavių jiems taikyti lanksčias darbo formas. Motinystės pašalpa padidės iki 100 svarų. Naujos mamos turi teisę išeiti 6 mėn. mokamas ir dar 6 mėn. nemokamų atostogų. Taip pat tai yra pirmas kartas Britanijos istorijoje, kai tėvai įgauna teisę dviem savaitėms išeiti tėvystės atostogų, gaunant 100 svarų už savaitę.

Apibendrinant galima pastebėti, kad ES šalyse yra sukurtos teisinės prielaidos lankstaus darbo taikymui, o organizacijų iniciatyvos yra valdžių skatinamos ir remiamos. Tuo pat metu galima pastebėti, lankstus ES šalyse taikomi skirtingi teisinių režimų bei paramos modeliai. Dažnai jie siejami su užimtumo skatinimo, šeimos politikomis, lyčių lygybės principų įgyvendinimu praktikoje. Juolab, kad šiais iniciatyvas skatina ir remia ES.

Planuodamos lankstaus darbo taikymą organizacijos turėtų pradėti nuo esamos politikos, procedūrų peržiūrėjimo. Galutinis to produktas turėtų būti įmonės politika atsižvelgianti į lanksčius/šeimoms palankius susitarimus.

Norėdama išsiaiškinti darbuotojų poreikius, organizacija turėtų atlikti jų apklausas, rengti su darbuotojais konsultacinius pasitarimus, kartu aptarti idėjas, bei išklausti jų nuomones. Svarbu, jog dėl šių diskusijų nepagrįstai neišaugtų darbuotojų lūkesčiai, pokalbis turi būti racionalus ir neatitolęs nuo realybės. Surinkus ir išanalizavus darbuotojų nuomones, bei požiūrius, vadovų darbas būtų apsvarstyti ir nuspręsti ar reikėtų atsižvelgti į pageidavimus ir kaip tai padaryti, išvengiant nuostolių verslo srityje. Gerai paruošta politika parodys, jog organizacija ketina būti lanksti ir sumažinti darbuotojų skundų skaičių, suteigdamą pagrįstus lūkesčius bei sukurdama aiškią apeliacijos sistemą. Visas procesas, kartu su apeliacijos mechanizmu, turi atspindėti statutinius įsipareigojimus.

Naujoji politika gali būti pristatyta bandomajam laikotarpiui. Bandomasis laikotarpis gali būti naudingas visiems – darbuotojai galės įvertinti ar tokia sistema jiems priimtina, o vadovybė – efektyvumą ir poveikį. Lankstūs darbo susitarimai, kuriuos būtų galima išbandyti apima lankstų darbo laiko grafiką, darbą namuose, darbą studijų metu bei savanorišką darbo valandų sumažinimą sutartais periodais. Bandomuoju laikotarpiu, turėtų vykti nuolatinės naujosios politikos peržiūros.

Daugeliui darbuotojų visos organizacijos kultūrą įkūnija jų tiesioginio viršininko požiūris bei elgesys. Tai, ar žmogus jausis galintis aptarti jam rūpimus dalykus ne darbo metu, reikalauti kitokių darbo sąlygų, ir tikės, jog organizacija nuoširdžiai stengiasi atrasti balansą tarp verslo ir darbuotojų poreikių, daugeliu atvejų priklausys nuo atskirų vadovų gebėjimo sukurti atvirą bendravimo erdvę, pagarbą bei pasitikėjimą. Darbuotojai turėtų jausti, jog gali kreiptis į savo vadovą ne tik darbo, bet ir asmeniniais reikalais, bei prašyti subalansuoti darbo - šeimyninius poreikius, jei tokių iškyla. Komunikacinius ryšius ypač svarbu kurti kuomet darbuotojai dirba lanksčiais arba darbu namuose pagrįstais kontraktais, nes tokiais atvejais jie gali jaustis atskirti nuo organizacijos. Darbuotojai turėtų suprasti, jog stengiantis subalansuoti darbo/šeimyninius reikalus, nėra modelio, kuris visiškai patenkintų abi puses. Kiekvienas darbuotojas yra unikalus ir turi skirtingus poreikius, kurie gali keistis skirtinguose gyvenimo tarpsniuose. Svarbu, jog vadovai žinotų savo pavaldinių asmenines aplinkybes.

Sėkmingų pavyzdžių nurodymas, gali būti efektyvi priemonė demonstruojant organizacijos pasiryžimą derinti darbo - šeimyninius reikalus.

Steve Harvey, „Microsoft“ kompanijos žmonių ir kultūros departamento direktorius, teigia, jog būnant darbdaviu yra itin svarbu suprasti savo personalo ir jų šeimų poreikius. Kompanijos politika apima ir vaikų priežiūros centrą ar Kalėdų vakarėlius darbuotojų vaikams. „Microsoft“ vykdo tokią sėkmingą politiką darbuotojų atžvilgiu, kad

darbuotojui apsisprendus palikti kompaniją, jo šeima verčia jį apsigalvoti. Kuomet konkuruojančios kompanijos bando pervilioti darbuotojus, dažniausias atsakymas būna „Kodėl aš galėčiau norėti dirbti kažkur kitur?“.

Parduotuvių tinklo „Asda“ žmonių departamento direktorius David Smith taip pat taip pat pripažįsta šeimos politikos svarbą. Čia taikoma lanksti pamainų susikeitimo sistema leidžia darbuotojams susikeisti darbo laiką neįspėjus iš anksto, pavyzdžiui susirgus vaikui. Tai reiškia, susidarius situacijai, kuomet darbuotojas negalėjo atvykti į darbą ir iš anksto apie tai nepranešė, yra sąrašas darbuotojų į kuriuos galima kreiptis ir jie užims neatėjusio kolegos vietą. Vėliau negalėjęs ateiti darbuotojas atidirbs jį pavadavusio kolegos pamainą.

Lankstaus darbo politikos komponentus turėtų sudaryti:

- Pagrindinis teiginys, nusakantis kompanijos pasiryžimą pagelbėti darbuotojams ir sudaryti lanksčias darbo sąlygas, tuo pat metu aiškiai nurodant, jog asmeniniai poreikiai turi būti suderinti su organizacijos poreikiais.
- Turi būti aiškiai nurodyta kas gali siekti lanksčių darbo sąlygų ir aiškiai įvardinti visi tinkamumo (lanksčioms darbo sąlygoms gauti) reikalavimai. Iš esmės kuo didesnė žmonių grupė galės pretenduoti į lanksčias darbo sąlygas, tuo labiau bus stiprinamas pozityvaus darbdavio požiūrio išpūdis. Turi būti aiškiai pasakyta, jog visi darbuotojai gali gauti lanksčias darbo sąlygas, o jas gavus su jais bus elgiama taip pat kaip ir su paprastais darbuotojais ir kad skirstant privilegijas tokias kaip paaukštinimas, darbo sąlygų gerinimas ar apmokymai jie nebūtų aplenkiami.
- Aiškiai išdėstytas kompanijos požiūris į darbo viršvalandžius ir užmokestį už juos, taip pat dažnai pasiteisina.
- Idant lanksčių darbo sąlygų sistema veiktų sklandžiau, tais atvejais kai tokių prašymų atsiranda per daug, reikėtų sudaryti tam tikrą registrą, kad kuomet atsirastų tinkamos sąlygos anksčiau savo norą išreiškęs darbuotojas galėtų iš karto gauti sąlygas kurių prašė (jam nereikėtų prašymo pildyti iš naujo).
- Turėtų būti aiškiai nurodyta kam reikia siųsti prašymus, norint pakeisti darbo valandas ar darbo susitarimus, ir kokie duomenys tokiuose prašymuose reikalingi. Žinoma procedūriniai reikalavimai norint gauti lanksčias darbo sąlygas turėtų būti suderinti ir priimti, susitikimų, diskusijų metu.
- Dažnai lankstaus darbo politikoje yra įvairių galimybių ir modelių, kurie jau veikia versle ir gali būti sėkmingų susitarimų pavyzdžiai.

- Naudinga nurodyti bandomąjį laikotarpį ir nustatyti kokia dokumentacija bus reikalinga, pavyzdžiui, peržiūrų periodai, trukmė, tikslai.
- Norint dar labiau detalizuoti darbo tipų modelius, patartina pradžioje išryškinti problemas, kurias reikėtų apsvarstyti kartu su pagrindiniais veiksniais. Pavyzdžiui, darbo pasidalijimo atveju, turėtų būti akcentuojama, jog vienam iš partnerių neatvykus, kitas bus surastas ir jo tvarkaraštis bus pakoreguotas taip, jog galėtų užimti negalėjusio atvykti kolegos vietą.
- Darbo namuose atveju, svarbu pabrėžti tokius dalykus kaip aplinkos saugumas, praktiniai darbo susitarimai, aprūpinimas reikalinga įranga ir darbuotojo poreikis bendrauti su darbovieta bei reikalui iškilus laisvai lankytis savo darbo vietoje.

Svarbu užtikrinti, kad lanksčių darbo sąlygų politika bei detalūs susitarimai būtų derinami su sveikatos bei saugumo, lygių teisių, duomenų apsaugos (tai ypač svarbu darbo namuose atveju) ir darbo laiko politika ar susitarimais, kurie gali būti sudaryti su darbuotojų atstovais arba profesinėmis sąjungomis. Darbuotojo kontraktas turėtų būti peržiūrimas idant būtų rasti ir pašalinti visi neatitikimai naujiems darbo susitarimams.

Šio teksto tema nėra analizuoti kitas egzistuojančias tėvų teises, tačiau visuomet reikia atsižvelgti į tokius dalykus kaip:

- Motinystės atostogos
- Tėvystės atostogos
- Išvykimas dėl įvaikinimo procedūrų
- Tėvų atostogos
- Išėginės dienos dėl išlaikytinio

Visos šios teisės turi savo atskiras sąlygas, gavimo galimybes bei įspėjimo išipareigojimus, tačiau yra glaudžiai susiję su lanksčiomis darbo sąlygomis, ypač tos kurios susiję su pagalba dirbantiems tėvams.

Lankstaus darbo formos tai - lankstus darbo laikas, suspausta darbo savaitė, metinės darbo valandos, darbas nepilno etato krūviu, darbo pasidalijimas, periodinės ir dalinės pensijos, savanoriškai sumažintas darbo krūvis, lankstus atostogų laikas, lanksti darbo vieta.

Pateikiamas lankstaus darbo pavyzdys. **Unilever atvejis**. Įmonė užsiima gamyba visos šalies mastu. Darbuotojų skaičius - 13000



Devynios iš dešimties moterų grįžta dirbti į „Unilever UK“ po motinystės atostogų, kai kompanija patvirtino savo sustiprintą motinystės atostogų ir karjeros pertraukos paketą 1990 metais. Šie pokyčiai įvyko iš esmės atsižvelgus į darbuotojų poreikius. 1988 metais, tik 6 proc. kompanijos darbuotojų ryždavosi išeiti motinystės atostogų. Nuo tada buvo imtasi ryžtingų permainų ir pritaikytos lanksčios darbo formos, kurios apėmė nepilną darbo dieną, sutrumpintą darbo laiką, terminuotą darbą, papildomas neapmokamas atostogas, darbų pasidalijimą, lanksčius darbo grafikus bei darbą namie. Šalia minėtų darbo formų egzistuoja ir papildoma pagalba darbuotojams, apimanti pirmos medicinos pagalbos punktus visuose padaliniuose, o kai kuriuose net vaikų priežiūros skyrius. Taip pat kompanija yra sukūrusi pagalbos linijas, kurios teikia konsultacijas visiems darbuotojams.

Vienas geriausių sėkmės pavyzdžių yra tai, kad aukšto rango personalo tarnybos nariai pasiūlė kompanijai įgyvendinti galimybę darbuotojams dalintis darbais. Ši nuostata, iki tol, niekada nebuvo taikoma kompanijoje, tačiau vadovybė sutiko su šiuo pasiūlymu. Dabartinė praktika rodo, kad ne viena moteris nebūtų grįžus į darbą, jeigu ne ši galimybė dalytis pareigomis darbe.



Lietuvoje lankstų darbą ir šeimos derinimo sritį tyrinėjo J. Reingardė, kuri teigia, kad Lietuvoje lankstaus darbo laiko tvarka reglamentuota LR darbo kodekse, kuris taip pat numato tam tikras specialias sąlygas dirbantiems ir mažamečius vaikus auginantiems tėvams. Nepaisant to, lankstus darbo laikas taikomas retai (dažniau pasitaiko labiau kvalifikuotose pareigose, pvz. dirbant intelektualinį ir mokslinį darbą), jis dažnai suprantamas kaip darbas pamainomis. Tyrimų duomenys rodo, kad lankstus darbo laikas paprastai nėra numatytas darbo ar kolektyvinėse sutartyse, ar kitaip reglamentuotas organizacijos politikos. Daugeliu atvejų konkretūs sprendimai kyla iš neformalių susitarimų tarp darbdavių ir darbuotojų. Tokia neoficiali tvarka tam tikru būdu palengvina konkrečių individų šeimos ir darbo vaidmenų suderinimą konkrečiose darbovietėse. Tačiau politinės strategijos, kuria būtų siekiama kurti šeimai palankią darbo aplinką ir remti lygias galimybes darbe bei šeimoje, nėra.

Socialinės politikos ir lygių galimybių srities ekspertai pripažįsta, kad LR Darbo kodeksas numato daug įvairių priemonių, galinčių palengvinti darbuotojų galimybes derinti darbą ir šeimą. Tačiau, kaip parodė minėtas tyrimas, dėl žinių stokos ar baimės prarasti darbą, darbuotojai šiomis teisėmis neretai nepasinaudoja. Dėl pirminės atsakomybės už vaikus ir jų

priežiūrą, moterys yra šiek tiek geriau nei vyrai informuotos apie savo socialines teises vaikų priežiūros srityje. Nors savo teisių nežinančių asmenų dalis šioje imtyje nėra didelė, visgi, kaip rodo duomenys, aukščiausio lygio specialistai, tarnautojai ir kvalifikuoti darbuotojai, taip pat dirbantieji privačiame sektoriuje žinių stokoja dažniau nei nekvalifikuoti darbininkai ar dirbantieji valstybiniame sektoriuje.

Jaunoms šeimoms, vienišoms motinoms arba tėvams, auginantiems vaikus, yra tikras iššūkis suderinti užimtumo reikalaujančias atsakomybes privačioje ir viešojoje sferose, t.y. darbą ir šeimą. Atižvelgiant į lytį, reikia pažymėti, kad moterims ši atsakomybė neretai prasideda anksčiau nei vyrams, t.y. su nėštumo teikiamais apribojimais. Išsivysčiusios šalys numato įvairias priemones, kad būtų apsaugota besilaukianti moteris, o kartu ir dar negimęs kūdikis. Šiuo atveju darbo teisė numato, kokių darbų ir, kokiomis aplinkybėmis negalima skirti nėščioms moterims. Kita vertus, likus tam tikram laikui iki gimdymo yra skiriamos nėštumo ir gimdymo atostogos, kurių laiko trukmė ir apmokėjimai yra skirtingi skirtingose šalyse, tačiau visose šalyse motina išsaugo savo darbo vietą.



Kūdikio auginimui taip pat suteikiamos atostogos. Kai kurios šalys gimdymo ir pogimdyviniu laikotarpiu suteikia atostogas tėvui ir motinai. Vaiko auginimo atostogas gali būti suteikiamos vienam iš tėvų. Visais atvejais, nepriklausomai, ar vaiko auginimo atostogas ima tėvas, ar motina, jiems yra išsaugoma darbo vieta ir dalinis arba pilnas atlyginimas vaiko auginimo atostogų metu.

Mažėjant gimstamumui, lankstus darbas įgauna vis didesnę aktualumą, nes darbo ir šeimos atsakomybių derinimas yra svarbus veiksnys apsisprendžiant auginti daugiau nei vieną vaiką. Kaip rodo tyrimas Lietuvoje, sprendimai neturėti ateityje daugiau vaikų yra įtakotas įvairių priežasčių, tačiau dažniausiai respondentai nurodė finansines priežastis - finansinė vaikų išlaikymo našta (68 proc.) ir nepakankama valstybė finansinė parama (62 proc.) - bei sunkumus susidoroti su vaikų auginimo ir darbine našta - *suderinti vaikų priežiūrą ir darbinę veiklą (54 proc.)*.

Paramos šeimai sistema tam tikrų išmokų (pvz., vienkartinė gimdymo pašalpa ar vaikų priežiūros atostogų metu kompensuojama atlyginimo dalis) arba paslaugų forma yra gan neblogai išplėtota šalyje ir santykinai dosni, tačiau tokios paramos šeimai priemonės, kaip lankstesnio darbo organizavimo galimybės, lankstesnės tėvystės/motinytės/vaikų priežiūros atostogų sąlygos ar darbdavių atsakomybė už šeimai palankesnio organizacinio klimato

Paramos šeimai sistema tam tikrų išmokų (pvz., vienkartinė gimdymo pašalpa ar vaikų priežiūros atostogų metu kompensuojama atlyginimo dalis) arba paslaugų forma yra gan neblogai išplėtota šalyje ir santykinai dosni, tačiau tokios paramos šeimai priemonės, kaip lankstesnio darbo organizavimo galimybės, lankstesnės tėvystės/motinytės/vaikų priežiūros atostogų sąlygos ar darbdavių atsakomybė už šeimai palankesnio organizacinio klimato

kūrimą vis dar žengia pirmuosius žingsnius. Pažymėtina tai, kad gyventojai labai pageidauja valstybės išmokos šeimoms, auginančioms vaikus. Tačiau lankstesnės darbo valandos ir palankesnės tėvystės/motinytės/vaiko priežiūros atostogų sąlygos taip pat buvo minimos tarp prioritetinių priemonių, padedančių šeimoms, auginančioms vaikus, suderinti vaikų auginimo ir darbinę, profesinę naštą.

Minėto tyrimo duomenys iliustruoja, kad aukščiausio ar vidutinio lygio vadovams aktualiausia yra diegti lankstesnes darbo valandas ir darbo formas bei kurti palankesnes motinytės/tėvystės/vaikų priežiūros atostogų sąlygas. Šią tezę galima interpretuoti kaip palankų darbdavių požiūrį į lanksčių darbo formų diegimą, nes darbdaviai santykinai nepalankiai vertina teiginį, jog darbdaviai turėtų daugiau finansiškai remti darbuotojus, auginančius mažamečius vaikus.

Tėvams, auginantiems vaikus, rekomenduotinos šios lankstaus darbo formos:

- Nėštumo, gimdymo ir vaiko priežiūros atostogos, išsaugant darbo vietą.
- Darbas nepilno etato krūviu, ypač po vaiko priežiūros atostogų grįžtantiems (gali būti išsaugoję darbo vietą arba bedarbiai palaipsniui integruojami į darbo rinką.
- Darbas suspaustos darbo savaitės krūviu (aktualiau kai vaiką prižiūri abu sutuoktiniai.

•Lankstus darbo laikas, ypač darbo laiko pradžia ir pabaiga, kad tėvai, o ypač vieniši, galėtų prisiderinti prie vaikų priežiūros institucijų darbo ritmo (nuvesti ir pasiimti vaiką iš vaikų priežiūros įstaigos.

•Darbas namuose arba darbas namuose ir dalinai ofise, tele-darbas. Tai leidžia maksimaliai lanksčiai derinti darbo ir šeimos reikalus.

•Lanksčios atostogos.

Lanksčios darbo formos, kurios rekomenduotinos vyresnio amžiaus asmenims:

•Darbas nepilno etato krūviu. Tokia lanksti darbo forma rekomenduotina pensijinio amžiaus asmenims, kuomet jie gauna pensiją. Taip pat, jis rekomenduotinas vyresnio amžiaus asmenims, kurie sulaukę priešpensijinio amžiaus ir turi kitų papildomų pajamų arba gauna didesnę nei minimalus darbo užmokestį.

•Darbas su laisvu poilsio režimu, t.y. darbas ir poilsis taip organizuotas, kad vyresnio amžiaus asmuo galėtų savo nuožiūra daryti poilsio pertraukas, pavyzdžiui trumpesnes ir dažniau.

•Lanksčios atostogų schemas, t.y. leisti asmenims atostogų laiką išdalinti į kelis periodus.

- Darbas nepilno etato krūviu darbuotojo prašymu.
- Dalinės ar periodinės pensijos derinimas su daliniu darbu.
- Lanksti darbo vieta.

Atsižvelgiant į vyresnio amžiaus asmenų poreikius nerekomenduotina:

- Naktinis darbas
- Suspausta darbo savaitė

Adaptuojant šeimai draugiškas darbo formas darbdaviams taip pat galima nauda. Darbuotojų išlaikymas yra stabilumo ir žinių apie organizaciją ir jos veiklą esminis veiksnys. Žinios prarandamos kartu su išėjusiu iš darbo darbuotoju, kartu sutrinka ir iki tol su tuo darbuotoju susiję tinklai.

- Tai gali būti skaudi pasekmė mažoms įmonėms, kai iš jų išėję darbuotojai nueina pas kitą konkuruojantį darbdavį, kuris labiau supranta jų poreikius.
- Kartu su darbiniais įgūdžius turėjusiu darbuotoju išeina ir pinigai, kurie buvo investuoti į formalų ir neformalų to darbuotojo parengimą. Be to prarandama ne tik pinigai, bet ir laikas. Komerciškai labiau apsimoka išlaikyti apmokytus darbuotojus, nei samdyti naujus.

Tuo tarpu lanksčios darbo formos yra naudingos:

- Lanksčios darbo formos leidžia išvengti darbuotojo neatėjimo (pravaikštų) išlaidų, nes sumažėja neatvykimo į darbą atvejai.
- Priklausomai nuo darbo pobūdžio, lankstus darbas gali padėti darbdaviui išspręsti darbo vietos problemas.
- Darbdavys, kuris padeda darbuotojui suderinti darbo ir šeimos reikalus pamato ir darbuotojo darbo produktyvumą - lanksčiai dirbdama darbo jėga atiduoda maksimumą.
- Darbo nuoma yra patogi, kai reikalingi darbuotojai pakeisti nuolatinius darbuotojus, esant sezoniniams svyravimams, taip pat darbo sektoriuose, kuriuose yra didelė darbuotojų kaita arba įmonei planuojant plėsti veiklą užsienyje.
- Darbo nuoma leidžia išvengti darbuotojų skaičiaus didinimo ir yra vienas iš būdų išbandyti darbuotojo tinkamumą darbui prieš sudarant su juo nuolatinio darbo sutartį. Taip pat ji padeda darbdaviams surasti darbuotojus, turinčius specifinę kvalifikaciją, išvengiant įdarbinimo ir kitų administracinių išlaidų.

- Telekomunikacijos priemonės padeda darbdaviams stebėti ir kontroliuoti atliekamas užduotis

- Padidėja darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu.
- Padidėja darbuotojų darbo išlaikymo ir įdarbinimo teikiama nauda.
- Sumažėja darbo jėgos nutekėjimas.
- Pagerėja įmonės reputacija
- Visi minėti veiksniai pagerina verslo rezultatus.

Lankstaus darbo modeliai turi įtakos ne tik užimtumui bei darbo kokybei, bet ir asmeninio gyvenimo kokybei. Jei šie modeliai yra kokybiškų derybų rezultatas ir buvo imtasi visų priemonių, kad jie taptų socialiai priimtini, tai gali būti naudinga visoms šalims – darbdaviams, darbuotojams bei jų šeimoms. 2006-aisiais Europos Komisija



išleido Žaliaja knyga, susijusią su darbo įstatymais, kurioje buvo raginama modernizuoti darbo teisę. Dokumente itin didelis dėmesys buvo skiriamas įvairioms kontraktų rūšims, bei darbo saugumui ir lankstumui. Kitas Komisijos žingsnis turėtų būti kelių konkrečių „kelių į saugumą ir lankstumą“ įvardijimas.

Saugumas ir lankstumas gali būti įvardijamas kaip balansas tarp darbo rinkos lankstumo ir darbuotojų apsaugojimo nuo galimų darbo rinkos pavojų.

Neteisinga manyti, jog yra kažkokia hierarchija geriausių lankstaus darbo susitarimų. Daugeliu atvejų tai yra nuo situacijos priklausoma forma, kompanijos ir darbuotojų poreikių suderinimas. Todėl čia bus paminėti sėkmingi pavyzdžiai, bei modeliai, kad būtų galima susidaryti platesnį galimybių vaizdą.

„FirstGroup“ yra didžiausia Jungtinės Karalystės transportavimo kompanija, kurios metinė apyvarta yra apie 2,7 milijardo svarų sterlingų, o personalą sudaro 67 000 darbuotojų Didžiojoje Britanijoje ir Šiaurės Amerikoje. „FirstGroup“ teikia traukinių, tramvajų ir autobusų paslaugas. Tai yra didžiausias Jungtinės Karalystės autobusų operatorius, valdantis daugiau nei 20 procentų visų vietinių autobusų ir kas dieną pervežantis 2,8 milijono keleivių 9300-iais autobusų. Ši studija koncentruojasi į „FirstGroup“ Jungtinės Karalystės autobusų padalinį, kur dirba 25000 darbuotojų, iš kurių dauguma yra vairuotojai.

Iki devintojo dešimtmečio vietinių autobusų transporto paslaugos buvo teikiamos viešojo sektoriaus. Tačiau 1985 Transporto Aktas pasikeitė ir daugumą autobusų paslaugų ėmė teikti privačios įmonės.

„FirstGroup“ išvystė savo autobusų sistemą šiuo nereguliuojamu laikotarpiu. Nepaisant pasikeitusių kontrolės normų, paskutinius 20 metų kompanija, kaip privati įmonė turėjo išlaikyti griežtą finansų kontrolę.

„Lankstaus dešimtmečio“ iniciatyva, kurios ėmėsi kompanija, didele dalimi buvo sąlygota naujų darbo rinkos reikalavimų. Autobusų vairuotojai sudaro daugumą visų darbuotojų, tačiau juos gana sunku išlaikyti, o užverbuoti naujus darbuotojus, taip pat sudėtinga. Šie darbuotojai dirba ilgas pamainas, idant maksimizuotų savo darbo užmokestį. Kitos pagrindinės personalo grupės yra inžinieriai, aptarnavimo personalas, administracija bei kanceliarijos padalinys. Inžinieriai, kaip ir vairuotojai, sulaukę 50-ties – 60-ties metų, kartais praneša apie sveikatos problemas. Sąlyginai nedidelėje pramonės šakoje gali būti gana sudėtinga, suteikti šiems darbuotojams perkėlimo galimybes.

2001-aisiais kompanija pradėjo programos „Bendras atlygis“ iniciatyvą, kuri turėjo padėti suteikti naujas galimybes ir naudą darbuotojams. „Lankstaus dešimtmečio“ iniciatyva, buvo viena iš pamatinių visos „Bendro atlygio“ programos dalių, kuri turėjo padėti kompanijai pritraukti ir išlaikyti vyresnius darbuotojus. Darbuotojai priklausantys amžiaus grupei nuo 60-ties iki 70-ties metų galėjo derinti lankstaus darbo galimybes su pensijų sistemos siūlomomis galimybėmis. Programa buvo sukurta Jungtinės Karalystės autobusų padaliniui pietinėje bei vakarinėje Anglijos dalyje bei pietų Velse, o vėliau pritaikyta ir kitose atšakose. Ši iniciatyva buvo itin skatinama prieš išėjimo į pensiją seminaruose ir konsultuojančiose klinikose. Darbuotojai gavo galimybę pasirinkti kada gauti pensiją po 60-ties metų.

Ši lanksti sistema leidžia darbuotojams:

- Dirbti nepilną darbo dieną ir gauti sumažintą pensiją sulaukus 60-ties metų; arba
- Dirbti pilną arba nepilną darbo dieną, kaupiant arba atidėliojant pensiją palankiomis sąlygomis.

Buvo dvi pagrindinės varamosios jėgos skatinančios šios sistemos kūrimą. Pirmoji – jaunų vairuotojų norinčių dirbti šioje srityje trūkumas, antroji – įmonės noras pagelbėti savo darbuotojams sulaukusiems vyresnio amžiaus (tiek finansine, tiek asmenine prasme).

„Bendro atlygio“ programa ir „Lankstaus dešimtmečio“ iniciatyva yra gana naujos šioje kompanijoje. „Lankstaus dešimtmečio“ programa buvo sukurta, norint sukurti lanksčią darbo erdvę, išlaikyti patyrusį ir kvalifikuotą personalą dirbantį pilną arba nepilną darbo dieną, sutaupyti įdarbinimo procedūrų ir apmokymų atžvilgiu, sumažinti potencialių darbuotojų skaičių kitoms kompanijoms. Ši iniciatyva tik visai neseniai įsigalėjo Jungtinės Karalystės autobusų padalinyje.

Kompanijos viduje ir toliau ruošiami planai gerinti personalo sąlygoms. Ruošdama šiuos planus administracija naudoja darbuotojų apklausų rezultatais, o taip pat ir neformaliais susitikimais su darbuotojais. Kaip personalo vystymosi skatinamo pavyzdį galima pateikti, autobusų vairuotojams suteiktas galimybes mokytis ir gauti valstybinę profesinę kvalifikaciją (National Vocational Qualification) bei Verslo ir Technologijų Lavinimo Tarybos (Business and Technology Education Council) stipendijas. Kompanija, bendradarbiaudama su profesinėmis sąjungomis, įkūrė mokymo centrus darbo vietose. Šiuo metu Jungtinėje Karalystėje yra 32 mokymo centrai, kurie yra prieinami 30 procentų darbuotojų, o planuose numatoma šių centrų skaičių didinti.

Kai kurių visuomenės narių užgaulus ir priekabus elgesys su darbuotojais taip pat yra nemaža problema su kuria susiduria kompanija, nes tai gali neigiamai paveikti būsimų potencialių darbininkų skaičių darbo rinkoje. Kompanija su šia problema kovoja dviem būdais – ji palaiko savo darbuotojus, patraukiant užgaulius klientus baudžiamojon atsakomybėn, bei skatina gero elgesio su klientais praktiką tarp personalo.

Dvi gana plačios iniciatyvos, kurias kompanija norėtų įdiegti tarp savo darbuotojų yra sveikatos bei finansinis sąmoningumas. Kompanijos požiūriu, pensijų politika turėtų būti svarbi viso gyvenimo laikotarpiu, todėl stengiamasi įdiegti gyvenimo santaupų bei finansinio sąmoningumo tradicijas. Kompanija remia darbuotojus, norinčius pasinaudoti kreditų sistema ir skatina finansinę gerovę tarp savo darbuotojų. Tai nerodo kompanijos paternalistinio požiūrio, o veikiau bandymą padėti savo darbuotojams išsiugdyti įgūdžius reikalingus sėkmingai tvarkyti savo finansinius reikalus įvairiais gyvenimo atvejais.

Kompanija taip pat stengiasi atkreipti dėmesį (ypač vyresnio amžiaus darbuotojų) į sveikatos ir gerovės klausimus. Stengiamasi atkreipti dėmesį į paskutinio meto demografines tendencijas, kurios rodo gyvenimo trukmės ilgėjimą.

Tokia žmogiškųjų išteklių valdymo politikos raida, padeda darbuotojams planuojant savo gyvenimą. Tai taip pat gali padėti prailginti vairuotojų darbinį amžių ir užkirsti kelią galimam pasitraukimui iš šio verslo dėl ligos. „Lankstaus dešimtmečio“

programa turėtų padėti išspręsti kompanijos problemas susijusias su reikiamų specialistų trūkumu darbo rinkoje, juolab, kad paskutinės demografinės bei žmonių užimtumo tendencijos rodo, jog ši problema ateityje bus vis aktualesnė.

„FirstGroup“ kol kas dar neapžvelgė „Lankstaus dešimtmečio“ iniciatyvos rezultatų, iki šiol jokių ypatingų programos sėkmės rezultatų nebuvo. Kompanija stengiasi patenkinti darbuotojų poreikį, kartais tai reiškia ir darbuotojų iš užsienio priėmimą. Kompanija taip pat stengiasi, jog jos personalo sudėtis, atitiktų bendruomenės, kuriai teikiamos paslaugos poreikius.



Kitas pavyzdys - Belgijos Dexia bankas. Jis palaikė darbo namuose iniciatyvą, nes jį skatino vidinės priežastys – tapti patraukliausiu darbdaviu. Darbas namuose suteikė darbuotojams daugiau lankstumo derinant karjeros bei asmeninį gyvenimą. Nors šių priemonių buvo imtasi dėl vykdomos žmogiškųjų išteklių politikos, kompanija iš tiesų tikėjo darbo namuose nauda tiek darbuotojams tiek ir įmonei. Tačiau viena darbo namuose programa norimos naudos nedavė. Taigi darbo namuose strategija buvo praplėsta su lanksčių darbo vietų koncepcija. Tai leido siekti daugiopų tikslų ir tapo labiau įtikinančiu argumentu. Proceso pradžioje dialogas vyko tarp aukščiausios vadovybės ir profesinių sąjungų. Eigoje paaiškėjo, jog sėkmė priklauso ir nuo žemesnės grandies vadovų bei darbuotojų pasirengimo pokyčiams, taigi į procesą buvo įtraukti ir jie.