



ISSN 1648-0627 print  
ISSN 1822-4202 online

VERSLAS: TEORIJA IR PRAKTIKA  
BUSINESS: THEORY AND PRACTICE

<http://www.vtu.lt/leidiniai>; <http://www.vtu.lt/editions>

2006, Vol VII, No 1, 22–26

## LANKSTAUS DARBO LAIKO DIEGIMO ĮMONĖSE PRIELAIDOS

**Johan Wilhelm Hink**

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius-40, Lietuva  
El. paštas [vfjievk@vv.vtu.lt](mailto:vfjievk@vv.vtu.lt)*

*Įteikta 2005-10-04; priimta 2005-12-12*

**Santrauka.** Darbo laiko kitimo tendencijos įmonėse ir darbo rinkoje pasireiškia tuo, kad jis nuolat trumpėja, kad daugėja pensinio amžiaus žmonių. Siekdamas prisitaikyti prie aštrėjančios situacijos ir išlaikyti konkurencingumą, įmonės turi taikyti naujus, lanksčius darbo laiko modelius. Šių modelių esmė ta, kad bet kuris įmonės darbuotojas gali laisvai pasirinkti savo darbo laiko grafiką. Svarbu tai, kad per tam tikrą laiko tarpą būtų išlaikytas darbo laiko balansas.

**Pagrindiniai žodžiai:** darbo laikas, lankstaus darbo laiko modeliai.

## ON THE PROBLEM OF IMPLEMENTING FLEXIBLE WORKING HOURS AT AN ENTERPRISE

**Johan Wilhelm Hink**

*Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius-40, Lithuania  
E-mail: [vfjievk@vv.vtu.lt](mailto:vfjievk@vv.vtu.lt)*

*Received 4 October 2005; accepted 12 December 2005*

**Abstract.** The major trends of working time variation at enterprises and in labour market show that it is constantly decreasing. At the same time, the number of pensioners is constantly growing. Therefore, to maintain competitiveness and to get adapted to constantly changing conditions, enterprises should implement new flexible working time models. The implementation of these models means that a worker can freely choose the working hours. The important requirement is to maintain working time balance during a particular period of time.

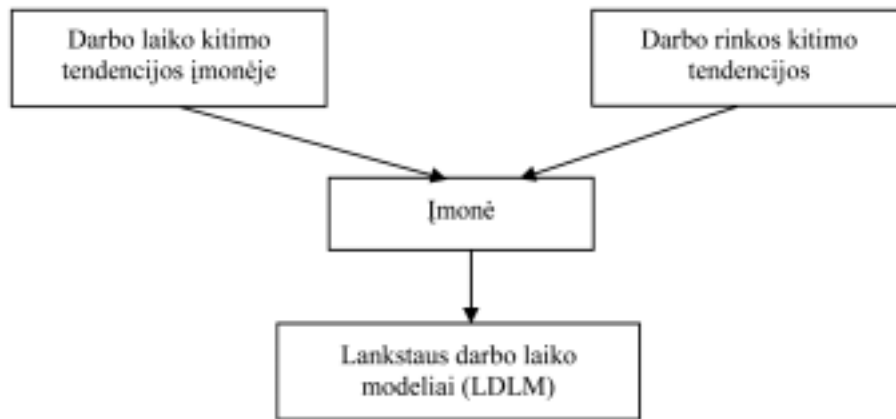
**Keywords:** working time, flexible working time models.

### 1. Įvadas

Paskutiniaisiais metais prekių gamybos, realizavimo ir įsigijimo rinkose įvyko didelių pokyčių. Vis labiau auga tarptautinė konkurencija, didėja kapitalo įplaukos, trumpesnis tampa produkto gyvavimo ciklas, darbo laikas ir t. t. Tai visų pirma daro įtaką pagrindiniam bet kurios komercinės veiklos parametrui – laikui. Priešingai rinkos tendencijoms, darbo laiko sąvoka yra išsamiai išaiškinta ir reglamentuojama įstatymais bei tarifų sutartimis, taigi ji yra labai nelanksti. Tokia padėtis jau nebeatitinka naujų sąlygų ir todėl

tampa daugelio neigiamų reiškinių priežastimi. Teigiama, kad nedarbingumas yra viena iš griežtų ir sustabarėjusių teisinių potvarkių pasekmių [1]. Tai galima įrodyti makroekonominiais dėsniniais. Jie teigia, jog, esant nelanksčiai darbo kainai (uždarbiui), įmonės yra priverstos derintis prie jos, kartu apribodamos savo galimybes. Dėl to užkertamas kelias naujoms darbo vietoms kurti, be to, darbo jėgos kaina negali būti lanksčiai taikoma prie esamos rinkos.

Taigi turime situaciją, kai įmonės, veikiamos tiek vidu-



1 pav. Lankstaus darbo laiko modelių diegimo įmonėje prielaidos

Fig 1. Prerequisites of flexible working time model implementation

je, tiek išorėje vykstančių darbo jėgos tendencijų, turi naujai pažvelgti, kaip spręsti šią problemą (1 pav.).

Pagrindinė darbo laiko kitimo tendencija įmonėse yra ta, kad jos priverstos nuolat jį trumpinti. Taigi reikia ieškoti būdų kompensuoti vis mažėjančią savo darbuotojų apkrovą [2].

Labai ryškiai kinta padėtis darbo rinkoje [3]. Šiuo metu Europoje pastebima ją veikiančių tendencijų. Pirma, nuolat didėja vyresnių kaip 60 metų amžiaus žmonių, taigi ir vyresnių bei jaunesnių žmonių skaičiaus santykio kitimas. Europoje šiuo metu vyresnių kaip 60 metų amžiaus ir 20–59 metų amžiaus asmenų santykis yra lygus 2 : 6. 2030 m. jis prognozuojamas 2 : 3 [4]. Taigi 2030 m. darbo jėgos pasiūla gerokai sumažės. Galima manyti, kad kažkas panašaus vyks ir Lietuvoje. Antra, manant, kad tokia padėtis nesikeis, sumažės išėjimo į pensiją amžius. Europos šalyse 1970–1988 m. vyriškos 55–59 metų amžiaus darbo jėgos kiekis sumažėjo nuo 88 iki 77 proc., 60–64 metų amžiaus – nuo 72 iki 32 proc., o vyresnių negu 65 metų amžiaus darbingų vyrų – nuo 17 iki 5 proc. [5]. Tačiau ši tendencija gali pasikeisti, kadangi vis daugiau politikų palaiiko išėjimo į pensiją amžiaus prailginimo idėją. Trečia, naujos ES narės, taip pat ir Lietuva, susidūrė su situacija, kai tiek nekvalifikuota, tiek ir kvalifikuota darbo jėga masiškai vyksta į išsivysčiusias pasaulio šalis, visų pirma į Europą, taigi didėja darbo jėgos deficitas vidaus rinkoje. Ketvirta, šiose šalyse buvo sugriauta profesinio rengimo sistema, o tai dar labiau padidino kvalifikuotos darbo jėgos poreikį.

## 2. Nauji reikalavimai darbo laiko lankstumui didinti

Tokie pokyčiai iškelia naujų užduočių darbo rinkai bei socialinei politikai, reikalauja naujo požiūrio į darbo laiką. Įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos, priverstos prisiderinti prie naujos situacijos. Todėl pastaraisiais metais vienu pagrindinių viešųjų diskusijų objektų tiek įmonėse, tiek ir plačiojoje visuomenėje tapo lankstaus darbo laiko

modeliai (LDLM). Jie suvokti kaip labai svarbus personalo valdymo instrumentas šiuolaikinėmis sąlygomis. Jų taikymas gali veiksmingai paveikti darbo rinką, taigi naudos gautų tiek įmonės, tiek samdomi darbuotojai.

Išsivysčiusios Europos šalys jau turi tam tikrą praktinę LDLM taikymo patirtį. Naujose ES šalyse, taip pat ir Lietuvoje, tokie tyrimai visiškai neatliekami. Įmonės, siekdamos geresnio komercinės veiklos rezultato, dėmesį skiria vien tik gamybinėms produkcijos išleidimo sąlygoms, darbo laiko tam neskirdamos.

Darbo laiko lankstumas, žiūrint iš bendro įmonės laimėjimų konteksto, verčia daryti esminius pasikeitimus jos viduje. Kita vertus, tai sudaro prielaidas tokiems pasikeitimams daryti. Taikydamos LDLM savo veikloje, jos didina savo konkurencingumą. Europos įmonių patirtis rodo, kad lankstus darbo laikas didina darbo produktyvumą. Kita vertus, iki šiol vis dar nebuvo atlikta LDLM privalumų ir trūkumų analizė. Ypač trūksta tyrimų, kaip vienos ar kitos rūšies modeliai galėtų paveikti įmonės tikslus ir kokią naudą iš to turėtų klientai. Nuo to priklauso ne tik įgyvendinamų darbo laiko modelių rūšys bei pobūdis, bet ir kitos įmonėje kuriamos vertės efektyvumo sąlygos.

Ypač daug siūlymų, kaip įmonėje spręsti lankstaus darbo laiko problemą. Pavyzdžiui, teigiama, kad siekiant įmonėje įvesti naują darbo laiką, svarbus atsparos taškas yra samdomų darbuotojų individualaus darbo laiko atskyrimas nuo pačios įmonės bendro darbo laiko, t. y. siekimas kuo lanksčiau organizuoti individualų darbo laiką [6]. Einant šiuo keliu galima suformuoti administravimo sistemą, kuri padėtų labiau atsizvelgti į grupinius arba net į visiškai individualius darbuotojų pageidavimus. Kai yra dabartinės darbo laiko struktūros, to padaryti neįmanoma.

Vadovaujantis nauju požiūriu, įmonės darbo laikas vis labiau atsiejamas nuo darbuotojo darbo valandų. Esminis dalykas turi būti ne LDLM įvedimas, bet kitoks požiūris į įmonės darbo laiką. Turima patirtis rodo, kad naujų LDLM taikymas atneša tik tada ir tiek naudos, kiek atsizvelgiama

į konkrečios įmonės veiklos sąlygas. Kitaip tariant, kas yra veiksminga vienai įmonei, tas gali pasirodyti neefektyvu kitai. Lankstaus darbo laiko modelių įvedimas suponuoja gilią jo analizę įmonėje, leidžiančią nustatyti esamus trūkumus. Tik žinant silpnąsias vietas galima imtis įmonės darbo laiko restruktūrizacijos, t. y. įvesti LDLM.

Siekiant geriausio rezultato, kiekvieno darbuotojo individualus darbo laikas turi būti kontroliuojamas nuolatos. Atramos tašku, formuojant konkrečios įmonės lankstaus darbo laiko struktūrą, turi būti klausimas – koks lankstaus darbo laiko modelis tinkamas mano įmonėje ir kokiomis galimybėmis aš disponuoju, norėdamas įvesti LDLM savo įmonėje [7].

Lankstaus darbo laiko modeliams taikyti svarbią įtaką turi nuolatinis darbo laiko trumpinimas, kuris kai kur jau pasiekė labai aukštą ribą – 35 val. per savaitę. Tokioje situacijoje siūloma, kad darbo laikas turėtų būti paskirstomas tolygiai, t. y. tokiu atveju už viršvalandžius nebemokama, jie užskaitomi kaip darbo valandos. Įmonės gali nemokėti priedų tada, kai tenka dirbti ilgiau dėl padidėjusių užsakymų. Kita vertus, atsiranda rezervas, iš kurio galima kompensuoti netoki intensyvų, t. y. trumpesnį negu priklauso, darbą. Taikant tokį modelį galima išvengti prastovų, sumažėja tiekimo, gamybos bei sandėliavimo išlaidos [8]. Tai gi įmonė gali lanksčiau reaguoti į užsakymų svyravimus, taip pat dėl lankstaus darbo ir laisvalaikio paskirstymo sumažinti bendrąsias gamybos išlaidas. Darbuotojai irgi laimi, kadangi jie įgyja didesnių galimybių, didesni savarankiškumą, derindami savo darbo ir laisvalaikio grafiką su darbdaviu [9].

Diegti tokį LDLM nėra visiškai paprasta, kadangi dažnai individualūs norai būna sunkiai suderinami su gamybiniais poreikiais. Lankstus darbo laiko valdymas gali būti sėkmingai įgyvendintas tik tuo atveju, jeigu bus gerai suderinti darbuotojo ir įmonės interesai [10].

Lankstaus darbo laiko modelių įgyvendinimas įmonėje iškelia ir kitokių, taip pat teisinių, problemų. Viena iš tokių yra socialinis draudimas. Dar iki šiol socialiniai darbuotojai nepriėjo prie vieningos nuomonės ir galiausiai dar nežino, kokie reikalavimai turi būti keliami lankstaus darbo laiko modelių kontrolei. Tokia padėtis susidarė visų pirma dėl to, kad įvairūs darbo laiko sutrumpinimai gali būti išlyginami, priduriant juos ne tik prie kasdieninės, bet ir prie savaitės, mėnesio arba metų darbo laiko trukmės.

Darbo laiko sutrumpinimas gali būti visiškai, iš dalies kompensuojamas arba visiškai nekompensuojamas finansiškai. Tokiu atveju išėjus į pensiją, neišmokėtas atlyginimas už atliktą darbą pamažu pridedamas prie pensinių išmokų [11].

Empiriniai tyrimai, atlikti Europos įmonėse, eksperimento tvarka diegusiose lankstaus darbo laiko modelius ir juos sėkmingai įgyvendinusiose, rodo, kad į atskirų darbuotojų arba jų grupių darbo organizavimą pagal individualias darbo laiko užduotis galima žiūrėti kaip į įmonės sėk-

mingos veiklos faktorių. Jie taip pat parodė, kad veiksmingiausiu įmonės veiklos produktyvumo elementu šiose įmonėse galima laikyti optimaliai organizuotą darbuotojų apkrovą. Tokia apkrova, t. y. kai kiekvienas darbuotojas turi atskirą atliekamo darbo sritį, yra labai prasmingas ir gali būti puikiai taikomas įmonėse. Pavyzdžiui, vienos Europos firmos, gaminančios automobilius, darbuotojas sugeba surinkti visų 250 tipų modelius, sutikrinti ir išbandyti jų matavimų prietaisus, reguliuoti ir koordinuoti medžiagų tiekimą ir pan. Tokia įvairovė būtina ir administruojant, pavyzdžiui, kai buhalterė, dirbanti su kreditoriais, gali registruoti bei kontroliuoti ir debitorius.

### 3. Lanksčių darbo laiko formų diegimas gamykloje „Keller Lufftechnik“

„Keller Lufftechnik“ – vidutinio dydžio Vokietijos įmonė, kuri gamina įrangą žalingoms atliekoms (dulkėms, dujoms, dūmams ir pan.) pašalinti. Nuo 1986 m. buvo įvesti slankiojo darbo laiko modeliai. Šio žingsnio juridiniu pagrindu tapo susitarimas tarp įmonės vadovybės ir tarybos. Sistemos esmė ta, kad kompiuteris nustato tiek darbuotojų darbo ir nedarbo laiką, laiko balansą, tiek ir visą papildomą (viršnorminį) darbą.

Įmonėje taikomi du slankiojo darbo laiko modeliai. Jų požymiai yra šie: pagrindinio darbo laiko trukmė, slankiojo darbo laiko tarpai bei pertraukos (1 ir 2 pav.).

2 pav. parodytas administracijos darbo laiko modelis, apimantis laiką nuo 7 iki 18 val. 3 pav. pavaizduotas gamybininkų darbo laiko modelis. Nuo pirmojo modelio jis skiriasi tik svyravimų diapazonu bei valgyti skirto laiko trukme ir išdėstymu.

Modeliams būdingos savybės pateiktos 1 lentelėje.

Darbas yra papildomas arba mažesnis už norminį, jeigu kasdieninio planinio darbo laikas viršijamas arba neįvykdomas. Tokio darbo laiko įvedimo tikslas – sudaryti sąlygas darbuotojui atsakingai priderinti savo individualų darbo laiką prie bendrųjų norminio darbo laiko reikalavimų. Tai reiškia, kad jam darbo metu galima pasirinkti laisvą laiką, o paskui tinkamu metu kompensuoti viršvalandžių darbą. Nutarta, kad tokie svyravimai per mėnesį neturėtų viršyti 15 val. Laiko balanso kontrolė pavedama pačiam darbuotojui. Jo interesas sekti šį procesą išplaukia iš to, kad laiko kreditas, viršijantis nurodytas ribas, dingsta.

Darbuotojas, suderinęs su savo viršinininku, neatvykti į darbą per mėnesį gali du kartus po pusę dienos arba vieną dieną.

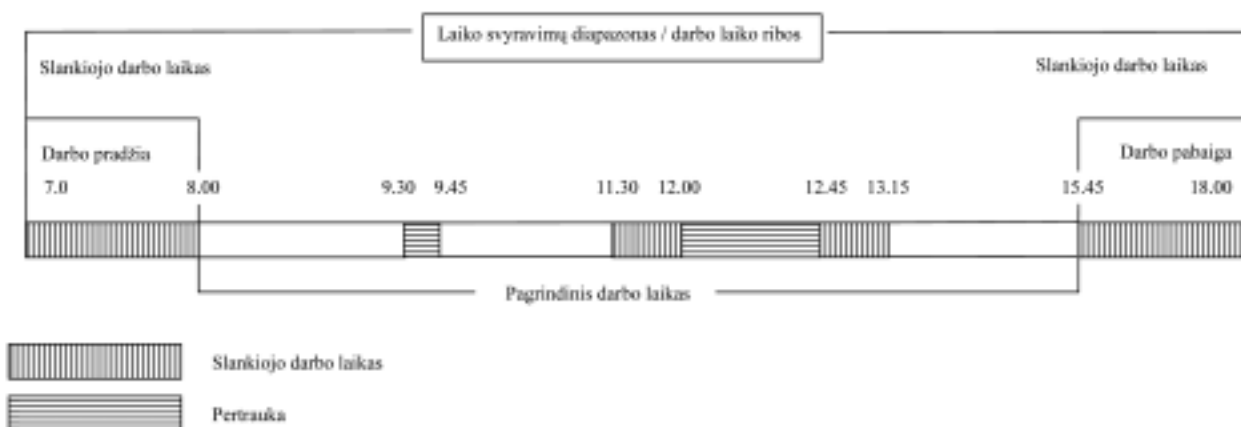
#### 3.1. Ne visas (dalinis) darbo laikas

Įmonėje taikomi ne viso (dalinio) darbo laiko variantai, kurie skiriasi vienas nuo kito darbo laiko išdėstymu ir trukme. Ne viso (dalinio) darbo laiko modelių turinys – darbas nuo 4 iki 6.25 valandos kasdieną arba 4 darbo dienų savaitę su nuolatinio kasdieniniu 7,40 val. darbo ritmu.

**1 lentelė.** Slankiojo darbo laiko modelių savybės

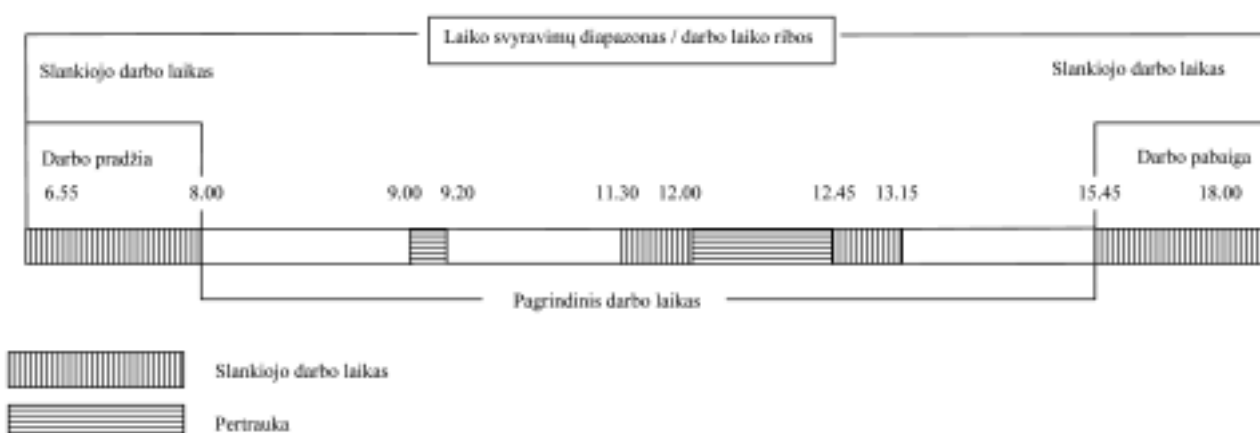
**Table 1.** A description of flexible working time models

Eil. Nr.	Darbo laiko apibūdinimas	Darbo laiko trukmė	Pastabos
1	Pagrindinis darbo laikas	5.75 val. kasdieną	–
2	Normalus darbo laikas	7.40 val. kasdieną	Darbuotojai slankiojo darbo laiko tarpais gali laisvai pasirinkti darbo pradžią, pabaigą bei pietų pertraukos trukmę
3	Darbo laiko pertraukos	35 min kasdien	1. 15 min nemokama pusryčių pertrauka administracijai 2. 20 min nemokama pertrauka gamybininkams 3. Kiekvienas darbuotojas turi galimybę pasirinkti pietų pertrauka tarp 11.30 ir 13.15 val.
4	Papildomas (viršnorminis) arba trumpesnis už norminį darbas	–	



**2 pav.** Administracijos slankiojo darbo laiko modelis

**Fig 2.** Flexible working time model for administration staff



**3 pav.** Gamybininkų slankiojo darbo laiko modelis

**Fig 3.** Flexible working time model for production workers

Individualiose darbo sutartyse numatyta, kada – prieš pietus ar po jų – turi būti atliktas darbas.

Pagrindu dirbti slankiojo darbo laiko režimu yra atitinkami potvarkiai. Jie galioja visiems įmonės darbuotojams be griežto skirstymo į samdomus, dirbančius visą ir ne visą darbo dieną. Lygiai taip pat galioja jų teisės ir pareigos, išskyrus tai, kad ne visą darbo dieną dirbantys darbuotojai apibūdinami kaip visos darbo dienos darbuotojai su sumažinta laiko direktyva.

### 3.2. Pamaininis darbas

Įmonėje taikomas dviejų darbo pamainų (rytinė ir vakarinė) modelis. Išimtiniais atvejais, kai reikia pagaminti didesnę produkcijos kiekį nustatytam terminui, organizuojamos papildomos naktinės pamainos. Visų pamainų trukmė vienoda – 8 valandų darbas ir 0,5 val. pertrauka. Suminė dviejų pamainų darbo trukmė – 16 dienos valandų, trijų – 24 valandos. Bet kurioje pamainoje galima taikyti slankųjį darbo laiką: rytinėje pamainoje yra galimybė dirbti ilgiau, o vakarinėje – anksčiau pradėti darbą, kadangi rytinė pamaina prasideda 5 val., o vakarinė – 21 val.

Beveik dešimties metų slankiojo darbo laiko taikymo įmonėje patirtis patvirtino tokio būdo efektyvumą ir perspektyvumą.

### 4. Išvados

Darbo laiko kitimo tendencijos įmonėse ir darbo rinkoje pasireiškia tuo, kad jis nuolat trumpėja ir daugėja pensinio amžiaus žmonių. Siekdamos prisitaikyti prie kintančios situacijos ir išlaikyti konkurencingumą, įmonės turi taikyti naujus lankstaus darbo laiko modelius.

Gamykloje „Keller Lufftechnik“ taikomų lankstaus darbo laiko modelių esmė ta, kad bet kuris darbuotojas gali

laisvai pasirinkti savo darbo laiko grafiką. Svarbu tai, kad per tam tikrą laiko tarpą būtų išlaikytas darbo laiko balansas.

Beveik dešimties metų lankstaus darbo laiko taikymo įmonėje patirtis patvirtino tokio būdo efektyvumą ir perspektyvumą.

### Literatūra

1. Hink, W. Begriffliche Grundlagen der Arbeitszeitflexibilisierung. *Verslas: teorija ir praktika*, t. 1, Nr. 2. Vilnius: Technika, 2001, p. 101–106.
2. Dielmann, K.; Phillipi, A. Mehr Arbeit jetzt, Vorruhestand und bezahlte Freizeit später. *Personalführung*, No 12, 1996, p. 1061–1069.
3. Hummel, T. R. Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit aus der Sicht der Führungskräfte. In: Wagner, D. Arbeitsmodelle, Göttingen, 1995. 341 p.
4. Brachinger, W. u. a. Eine Herausforderung für die Personalpolitik. *Management*, No 9, 1997, p. 15–24.
5. Weidinger, M.; Kutscher, J. Flexible Lebensarbeitszeit – Zukunftsperspektiven betrieblicher Arbeitszeitgestaltung. *Personalführung*, No 9, 1992, p. 701–711.
6. Schäfer, W. Arbeitszeitgestaltung der Zukunft. *Der Arbeitgeber*, No 11, 1988, p. 437–445.
7. Undena, B. Flexibilisierung notwendiger denn je. *Der Arbeitgeber*, No 2, 1989, p. 41–48.
8. Lund, M.; Pfenter-Kinnel, G. Leerkostenmanagement durch flexible Arbeitszeitmodelle. *Die Bank*, No 2, 1997, p. 71–83.
9. Schenzer, M. K. Arbeitskonten – Modelle zur Flexibilisierung. *Der Arbeitgeber*, No 7, 1997, p. 142–180.
10. Teriet, B. Zeitgemäße Bewirtschaftung der Ressource Zeit. *Personalführung*, No 2, 1996, p. 88–105.
11. Jost, P.-J.; Höreth, T. Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit. Modelle und deren Einsatzmöglichkeit. *ZfD*, No 37, p. 153–157.