



# KARJERA IR VAIKŲ PRIEŽIŪRA

**link įgalinančio balanso**

**2  
0  
2  
3**



ma  
ma  
du



**ExchangeAlumni**

CONNECT EMPOWER INSPIRE

Siekiant užtikrinti šioje apžvalgoje pateiktos informacijos tikslumą buvo imtasi visų tam reikalingų priemonių.

Vis dėlto rengėjai negali prisiimti atsakomybės už pasekmes, galinčias atsirasti dėl šios informacijos naudojimo kitais tikslais ar kituose kontekstuose.

#### **Apžvalgą rengė:**

dr. Vilana Pilinkaitė Sotirovič,  
Lietuvos socialinių mokslų centras,  
Sociologijos institutas

#### **Apžvalgą recenzavo:**

Rugilė Trumpytė,  
Lietuvos Įvairovės chartija

**KARJERA IR VAIKŲ PRIEŽIŪRA**  
**link įgalinančio balanso**

Šią ataskaitą kofinansuoja AEIF Fondas (angl. Alumni Engagement Innovation Fund). Apžvalgoje pateikta medžiaga yra tik jos autorių atsakomybė ir nebūtinai atspindi oficialią AEIF Lietuvoje nuomonę. AEIF Lietuvoje neprisiima jokios atsakomybės už čia pateiktos informacijos panaudojimą.

# Karjera ir vaikų priežiūra: link įgalinančio balanso

## Gerosios darbdavių praktikos

Šiuolaikinės įmonės, siekdamos pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, ieško būdų, kaip užtikrinti asmeninio gyvenimo ir profesinių įsipareigojimų balansą.<sup>1</sup>

Darbuotojams, turintiems šeiminių įsipareigojimų, šios priemonės yra ypatingai aktualios ir būtinos. 2023 m. Lietuvos įvairovės chartijos tyrimas atskleidė, kad kas trečias iš vaiko priežiūros atostogų (VPA) grįžęs darbuotojas pakeitė darbovietę, dažniausiai – dėl nelankstaus darbdavio. Atlygio neperžiūrėjimas ir mažėjimas, lyginant su kolegomis, taip pat įvardinti kaip svarbi priežastis keisti darbą, tačiau ji nebuvo pagrindinė.<sup>2</sup>

**Šioje apžvalgoje pristatome gerąsias darbdavių praktikas** siekiant šeimos ir darbo derinimo balanso. Jos surinktos 2023 m. vasario – balandžio mėn. apklausus 10 Lietuvoje veikiančių įmonių ir 15 darbdavių atstovų. Interviu dalyvavo įvairaus dydžio privataus sektoriaus užsienio ir Lietuvos kapitalo įmonės.

Interviu metu buvo siekiama surinkti: a) šeimos ir darbo derinimo priemonių įvairovę, b) komunikacijos praktikas, c) aptariamų iniciatyvų veiksmingumą ir poveikį darbuotojams ir darbdaviui.

<sup>1</sup> Scambors E, Gartner M. (2019). Barriers and supportive conditions for caring masculinities. *Teorija in Praksa*. Vol. 56 4/2019, pp. 1087-1104. Petikonis-Šabanienė B., Šeimos ir karjeros derinimas: praktikos ir rekomendacijos.

<sup>2</sup> Lietuvos įvairovės chartija, Kas trečias darbuotojas renkasi tarp šeimos ir karjeros. Apklausos rezultatai <https://diversity.lt/kas-trecias-darbuotojas-renkasi-tarp-seimos-ir-karjeros/> Karjera ir Vaikų priežiūra: link įgalinančio balanso, 2023 [https://diversity.lt/wp-content/uploads/2023/04/Karjera\\_ir\\_vaiku\\_prieziura\\_Studija.pdf](https://diversity.lt/wp-content/uploads/2023/04/Karjera_ir_vaiku_prieziura_Studija.pdf)

# 1

**Praktikos taikant  
įstatymuose numatytas  
šeimos ir darbo  
derinimo priemonės**

**Nepaisant įmonių dydžio ir veiklos pobūdžio, tyrime dalyvavusios atstovės tvirtino, kad įstatymuose numatytos priemonės yra taikomos darbovietėje be išlygų.**

Siekiant palengvinti Darbo kodekse numatytų priemonių taikymą, **įmonės turi vidines sistemas**, kurios padeda šias priemones administruoti ir tuo pačiu primena darbuotojams apie jų galimybes jomis naudotis.

Dažniausiai darbuotojai turi prieigą prie vidinių sistemų, per kurias yra teikiami prašymai dėl laisvų dienų, mamadienių/tėvadienių, atostogų, lanksčių darbo valandų ir pan. Anot respondentų, vadovai šiems prašymams pritaria: *turbūt tokio klausimo, kad kažkas negalėtų pasiimti mamadienį ar tėvadienį, tai neturime tokios problematikos apskritai. Žmonės naudojami tuo, kas yra įprasta ir kitokio sprendimo mes tiesiog net neįsivaizduojam* (V\_4, panaši praktika visose įmonėse, net jei nėra įrengtų sistemų).

Interviu dalyvės tvirtino, kad darbo vieta visada išsaugoma mamoms ir tėčiams, kol jie sugrįš iš vaiko priežiūros atostogų. Jie gali būti iš anksto informuojami apie reorganizaciją ar kitus pokyčius, bet tokiu atveju siūlomos kitos pozicijos: *galbūt nebebus tos vietos, iš kurios išėjo, [...] bet informuojame apie tai, kad galimybės ieškome, t.y. abiemis šalims ieškome priimtino varianto* (V\_4).

Apklaustos įmonių atstovės pastebi, kad šiuo metu **jauni tėčiai linkę išeiti vieno mėnesio trukmės tėvystės atostogų ir naudotis tėvadieniais**, prižiūri sergančius vaikus namuose: *turim labai mažai pavyzdžių, jeigu apskritai tokių yra, kada tėveliai sakytų, kad <<mes kažkaip nenorim to [tėvystės] mėnesio arba norime mažiau>>*. Tėčiai rečiau linkę išeiti ilgesnių vaiko priežiūros atostogų. Pavyzdžiui, vienoje įmonėje pastebėta, kad iš daugiau nei 100 darbuotojų, išėjusių vaiko priežiūros atostogų, tik trys buvo vyrai (V\_3). Darbdaviai svarsto galimybes skatinti tėčius naudotis vaiko priežiūros atostogomis ir organizuoja renginius pristatant aktyvių tėčių pavyzdžius.

**Lankstus ir hibridinis darbo organizavimas ir darbas nuotoliu** tampa vis įprastesne praktika.

Apklaustos darbdavių atstovės pabrėžė, kad įmonei svarbiausia yra pasiekti užsibrėžtų rezultatų sudarant patogias sąlygas darbuotojams. Apibendrinant išskiriame tokias įmonių praktikas:

- ▶ Įmonės numato darbo valandų intervalą darbo dienos viduryje, kada darbuotojai turi būti biure arba pasiekiami, jeigu dirba nuotoliu. Kitais atvejais galima dirbti lanksčiai. Ši praktika darbuotojams, turintiems vaikų, leidžia nuvesti juos į darželį ir pasiimti iš jo po darbo.
- ▶ Įmonėse nustatomos dvi-trys dienos per savaitę, kada visi darbuotojai turi susirinkti ir dirbti biure, o kitos dienos yra lanksčios.
- ▶ Taikomas visiškai laisvas grafikas. Grįžusioms mamoms po VPA nereikia jokio integracinio laikotarpio, nes jos susiplanuoja savo darbo laiką taip, kad galėtų derinti su šeiminiiais įsipareigojimais. Pasak įmonės vadovės, darbuotojai labai teigiamai vertina šią galimybę ir įmonės rezultatai pagerėjo pradėjus taikyti šią praktiką (V\_8).
- ▶ Darbas iš namų prasidėjo per COVID 19 pandemiją ir tęsiasi iki šiol. Paprastai įmonės patvirtina nuotolinio darbo gaires. Šia galimybe daugiausia naudojasi mamos, prižiūrinčios vaikus namuose: *darbo diena būna nenormuota, nes, pavyzdžiui, aš turiu ten pietus paruošti, pamaitinti, ir tada nurimusi ir šeimos poreikius atliepusi, galiu vakare atsisėsti [ir dirbti]* (V\_6).
- ▶ Kai kurios įmonės sudaro galimybes 15 arba 30 dienų per metus dirbti iš kito miesto ar užsienio šalių. Ši praktika ypač populiari prasidėjus atostogoms ugdymo įstaigose.

Pastebima, kad darbuotojai naudojami jiems priklausančiomis šeimos ir darbo derinimo priemonėmis: *Mes nesekame valandų, kiek žmonės dirba. Mes sakome, kad rezultatas yra svarbiausias. Jeigu pas tavo vaikelis serga, ir tu nesėdi 8 val. bet [užduotis] per 5 val. pasidarei, tai – valio.* (V\_3, panaši praktika V\_8). Visgi šios galimybės priklauso ir nuo sektoriaus. Gamybos, pardavimų ir kitose srityse tariamasi su kolegomis dėl galimybės susikeisti darbo laikus (V\_1, V\_6, V\_9).

# 2

## **Papildomas šeimos ir darbo derinimo priemonės**

Darbdaviai taip pat linkę taikyti **papildomas priemones** darbuotojams, turintiems šeiminių įsipareigojimų, nors Darbo kodekse jos nėra numatytos. Pavyzdžiui:

- Erdvė vaikams darbovietėje;
- Nepilna darbo diena ir visas atlyginimas;
- Atlyginimų didinimo praktikos, papildomos išmokos ir kitos iniciatyvos

### ERDVĖ VAIKAMS DARBOVIETĖSE

Pusė įmonių, dalyvavusių interviu, yra įrengę darbuotojų vaikams skirtus kambarius. Tai gali būti patalpa, skirta žaidimams ir pamokų ruošimui: *maži staliukai, kompiuteris, televizorius, žaislai, knygos minkšti kažkokie dalykai, kad tiktų daugiau/mažiau visokio amžiaus vaikams* (V\_3). Vienu atveju asmeninis darbdavės poreikis sukurti erdvę mažamečiui vaikui paskatino įrengti kambarį visų darbuotojų atžaloms: *vaiko kambarys oficialus buvo, ne vien mano [vaikui]* (V\_7). Kitoje įmonėje samdomas vaikus prižiūrintis asmuo: *Mūsų pastate atvažiavai į darbą, atsivežk vaiką ir paliksi su priežiūra už tikrai labai mažą kainą. Vaikai gaudavo pietus.* (V\_3).

Įmonių atstovės dalinosi, kad į jų darbovietę dažnai ateina pradinio mokyklinio amžiaus darbuotojų vaikai, kur jiems suteikiamas kambarys ruošti pamokas ar žaisti stalo ar edukacinius žaidimus (V\_4, V\_5, V\_7). Kelios interviu dalyvės pasidalino, kad jų įmonė rengia kompiuterinio raštingumo pamokėles arba vaikų dienos stovyklas darbuotojų vaikams, kurie *gali pabūti, praleisti tą laiką su mokytoju, toliau gali ateiti pas mamą, pas tėtį į darbo vietą ir tada tiesiog kartu vakare grįžti namo* (V\_4, V\_6). Kartais vaikai ateina pas dirbančius tėvus papietauti *ar išgerti kakavos pas mamą darbe - ... tai pats geriausias dalykas* (V\_4). Dalis įmonių pilnai arba iš dalies kompensuoja vaikų stovyklas. Vienoje įmonėje rengiamos vasaros dienos stovyklos, kuomet tėvai atsiveda vaikus darbo pradžioje ir pasiima po darbo (V\_10).

### NEPILNA DARBO DIENA MOKANT VISĄ ATLYGINIMAS

Viena įmonė pasidalino jau tris metus įgyvendinama praktika, kuomet darbuotojai, grįžę po vaiko priežiūros atostogų, pirmą mėnesį gali dirbti nepilną darbo dieną (50%) ir gauti visą atlyginimą. Ši priemonė taikoma tik vieną mėnesį padedant darbuotojams integruotis į darbovietę: *kad galėtų susidėlioti savo asmeninio gyvenimo rutinas, pavyzdžiui, darželius, mokyklas, aukles ir panašiai* (V\_1). Kaip pastebi darbdavys, darbuotojai tokią praktiką vertina labai gerai: *tos pirmos dienos grįžus po metų ar pusantrų tikrai kelia daug iššūkių, ir galimybė [...] šiek tiek laisviau pirmą mėnesį dėliotis neprarandant pajamų iš tikrųjų labai yra vertinama* (V\_1).

### PAJAMŲ DIDINIMO IR KOMPENSAVIMO PRAKTIKOS, PAPILDOMOS IŠMOKOS IR KITOS INICIATYVOS

7 iš 10 įmonių įdiegta praktika peržiūrėti kasmetinį atlyginimą darbuotojams, esantiems vaiko priežiūros atostogose: *prieš 3 metus pastebėjom tendenciją, kad, grįžus darbuotojui iš vaiko priežiūros atostogų, susidaro 5-10 % atlyginimo skirtumas ir tam tikra atskirtis. [...] mūsų atlygio peržiūra yra tiesiogiai susijusi su veiklos vertinimu ir tiems darbuotojams, kurie neturėjo veiklos vertinimo dėl vaiko priežiūros atostogų [...] atlyginimą keliam tiek, kiek atitiktų veiklos vertinimo pažangą.* (V\_1) Pasak interviu dalyvių, ši priemonė suteikia darbuotojui saugumo ir pasitikėjimo darbdaviu atmosferą: *būdavo toks ganėtinai nepatogus jausmas darbuotojui. Tu grįžti ir tau jau reikia derėtis* (V\_10).

## PAJAMŲ KOMPENSAVIMAS

2 iš 10 įmonės tikslingai siekia, kad tiek mama, tiek tėtis turėtų galimybę auginti vaikus ir neprarastų pajamų. Vienoje įmonėje formuojamos skatinančios iniciatyvos tėčiams, kad jie aktyviai pasinaudotų ir išeitų vaiko priežiūros atostogų: *ką mes darom papildomai? Tai Darbo kodeksas duoda laiką, o mes užtikrinam, kad darbuotojo pajamos nesumažėja. Reiškia, mamos gauna 4 mėnesius 100 % atlyginimo. Tėčiai, jeigu jie nusprendžia imti tuos 2 mėnesius, taipogi yra išlaikomas šimtaprocentinis atlyginimas. Tai reiškia, kad mes kompensuojame skirtumą nuo SODROS (V\_1).* Kita įmonė tokią pat praktiką taiko savo ofiso darbuotojams ir atlyginimo skirtumą lyginant su SODROS išmokomis padengia abiem – ir mamoms, ir tėčiams (V\_9).

## PAPILDOMOS INCIATYVOS

Įmonės linkusios suteikti papildomas naudas, pavyzdžiui, papildomą sveikatos draudimą darbuotojui ir jo šeimos nariams, išmokas tėvams, gimus vaikui, papildomas laisvas dienas tėčiams iki vaiko gimimo, vienkartinės išmokas pirmokų tėvams, papildomas laisvas dienas auginant vaikus su negalia. Kai kurios įmonės turi trumpalaikes ligos dienas, savanorystės ir sveikatinimosi dienas: *Tai jos visos yra žmogiškųjų išteklių sistemoje ir galima jas rezervuoti kaip darbuotojui patogų [...] kiekvienas mato, kiek jam priklauso ir kiek yra išnaudojęs. Ir jeigu viršyta, tai sistema nebeleidžia registruoti daugiau. (V\_3).* Taip pat skiria papildomą pusdienį prieš didžiąsias šventes, kad darbuotojai galėtų anksčiau iš darbo išeiti, išsvengti kamščių ir pan. (V\_7).





# 3

**Įmonėse taikomi metodai  
siekiant išsiaiškinti  
darbuotojų poreikius**

**Tyrimo duomenų analizė rodo, kad įmonės siekia išsiaiškinti ir atliepti darbuotojų poreikius dėl šeimos ir darbo balanso.**

**Naudojami metodai:**

- periodinis anketavimas;
- fokus grupės;
- išėjimo iš darbo interviu (exit interview);
- vidiniai įmonių bendravimo kanalai;
- komunikacija su socialiniais partneriais (darbo tarybomis);
- neformalios tėvų grupės.

**APKLAUSOS** leidžia darbdaviams įsivertinti, ar siūlomos priemonės ir inciatyvos atitinka darbuotojų lūkesčius. Apklausose *klausiame apie bendradarbiavimą su vadovu ir kaip tu jautiesi. Ar kolegos elgiasi vertybiškai, kaip yra tavo gyvenimo ir darbo balansas, ar tu sugebi jį išlaikyti?* (V\_3). Atliekant įvairias darbuotojų apklausas sudaroma galimybė įrašyti komentarus ar pastabas: *iš tų komentarų ateina tam tikros įžvalgos. Po to mes dirbam. Tai tas nenugula stalčiuje.* (V\_10).

### FOKUS GRUPIŲ DISKUSIJOS IR IŠĖJIMO IŠ DARBO INTERVIU

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų patirtis ir darbo bei profesinio gyvenimo derinimo aspektus, vienoje įmonėje buvo surengtos kelios diskusijos su skirtingomis tikslinėmis grupėmis: a) su darbuotojais, kurios ruošėsi išeiti vaiko priežiūros atostogų, b) su grįžusiomis iš šių atostogų ir c) su tomis, kurios negrįžo į darbovietę. Šis metodas padėjo patikrinti, kaip veikia įmonėje taikomos priemonės bei išsiaiškinti trūkumus, keliančius kolektyve nerimą ar stresą (V\_3). Kitos įmonės taiko individualius interviu (*angl. exit interviews*), siekiant sužinoti išėjimo iš darbovietės priežastis ir kaip jos susijusios su darbo ir asmeninio gyvenimo balanso trūkumu (V\_2, V\_4).

### VIDINIAI ĮMONIŲ BENDRAVIMO KANALAI

6 iš 10 įmonių atstovai pasakojo, kad savo socialiniuose tinkluose turi neformalias grupes, kuriose aktyviai dalyvauja ir darbdavys: *iš savo pusės stengiamės kažką pridėti. Labai daug komunikacijos yra apie atostogų balansą, darbo ir vaikų priežiūros derinimą. Be to stengiamės*

*[darbuotojams] priminti apie visas dienas, apie laisvų dienų pasiėmimus ir pan..* (V\_4). Kitoje įmonėje veikia darbuotojų uždara internetinė platforma, kur darbuotojai dalinasi savo tėvystės patirtimis. Tėčiai labai palankiai vertino tokį bendravimą ir informacijos dalinimąsi: *Tai pasiklausėm tų vyrų, kurie grįžo iš vaiko priežiūros atostogų, ir išgirdom, kad dabar nepalyginamai yra drąsiau grįžti pas mus, [...] bent jau žinau, koks pulsas yra ne tik mano komandoje, jeigu aš su ja bendrauju, bet ir įmonėje* (V\_3). Pavyzdžiui, paskutinis straipsniukas buvo apie mūsų grupės finansų vadovą. *Ką reiškia būti grupės finansų vadovu ir jaunu tėčiu, nes jisai turi 2 mažus vaikus. Su vienu jis buvo departamento vadovu, su kitu jau yra valdybos narys. Tai kaip ten suderinti, ką jis daro? Tai parodome, kad viskas yra gerai turėti vaikų ir mes žinom, kad jūs turite vaikų.* (V\_3). Pastebima, kad asmeninių istorijų sklaida yra paveiki, nes papasakoja konkrečių žmonių, kuriuos kolektyvas pažįsta ir su kuriais dirba, patirtis.

### SOCIALINIAI PARTNERIAI

Dar vienas neformalaus informavimo šaltinis yra socialiniai partneriai. *Tarkim, tos pačios darbo Tarybos atstovai. Tai kolegos turi tam tikrų pasiūlymų, idėjų. Visos idėjos yra apsvarstomos, aptariamoms ir jeigu jos yra priimtinos ir matome tam tikrą vertę darbuotojams, jos yra įgyvendinamos* (V\_4).

### TĖVŲ GRUPĖS

4 iš 10 įmonių pasakojo, kad jų darbovietėje susiformavo Tėvų ir/ar Globėjų Grupė, kuri komunikuoja su žmoniškųjų išteklių skyriumi ar vadovų grupėmis ir informuoja savo grupėje aptariamą problemas dėl lankstaus darbo organizavimo nesklandumų, lanksčių darbo valandų, darbo nuotoliu vaikų atostogų metu ir pan. *Diskusiją pradėjo viena iš įmonės vadovių, kurios šeimoje vyras išėjo vaiko priežiūros atostogų, taip suteikdamas galimybę jai siekti karjeros. Ji skatino moteris drąsiai kalbėti, nebijoti reikšti savo pageidavimus profesinio augimo link ir atvirai aptarti juos su įmonės vadovais ir laužyti nusistovėjusias normas ir stereotipus apie moterų ir vyrų šeiminius vaidmenis* (V\_2).

# 4

**Komunikacija su vaiko  
priežiūros atostogose  
esančiais darbuotojais**

**Beveik visos darbdavių atstovės informavo, kad siekia neprarasti ryšio su darbuotojais, kurie yra vaiko priežiūros atostogose. Pasak jų, svarbu, kad komunikacija vyktų su darbuotojais, kai jie ruošiasi išeiti vaiko priežiūros atostogų ir kai jau išėję (turint darbuotojų sutikimą). Darbdaviai taip pat atsižvelgia į darbuotojų pageidavimus laikinai atsijungti ir įsitraukti tik į šeiminius rūpesčius.**

Pasak interviu dalyvių, labiausiai pasiteisinę komunikacijos kanalai:

- Atmintinė darbuotojams;
- Atmintinė vadovui;
- Reguliari komunikacija su darbuotoju;
- Naujienlaikraščiai;
- Neformalūs renginiai.

### ATMINTINĖS DARBUOTOJAMS

Kelios darbdavių atstovės papasakojo, kad jų įmonėse yra aiškios procedūros, ką reikia daryti, jeigu *sužinojau, kad laukiuosi, ką man toliau daryti, [...] jei tėtis nori išeiti vaiko priežiūros atostogų? Aš esu vaiko priežiūros atostogose, galvoju grįžti anksčiau, ką man dabar daryt? Jie visi turi priėmimą prie tos informacijos ir gauna tą atmintinę* (V\_3). Turėdamos tokias atmintines darbuotojams, įmonės informuoja apie tai, kokias turi atlikti procedūras visais etapais nuo motinystės atostogų pradžios iki vaiko priežiūros pabaigos ir kokios naudos darbuotojui priklauso (V\_6).

### ATMINTINĖ VADOVUI

Vadovei taip pat parengiama informacija apie tai, ką daryti, jei jos komandos nariai laukiasi, išeina vaiko priežiūros atostogų ar nori grįžti anksčiau. Šioje atmintinėje nurodoma, kaip suplanuoti ir vykdyti pokalbius su darbuotojais, kurie pranešė, kad laukiasi, ar išeina tėvystės/-vaiko priežiūros atostogų. Atmintinėje pateikta visa informacija, kurią vadovas turi perduoti. Jei darbuotojas yra vaiko priežiūros atostogose, vadovui patariama, kaip palaikyti ryšį, kur susirasti informaciją, ar darbuotojas davė arba nedavė sutikimą kontaktuoti su juo šiuo laikotarpiu. Jei darbuotojo vaiko priežiūros atostogų trukmė eina link pabaigos (pusę metų arba 30 kalendorinių dienų iki grįžimo, priklausomai nuo įmonės) vadovas gauna automatinį priminimą, kad artėja laikas, kai jo komandos narys turi grįžti po vaiko priežiūros atostogų. Gavę el. paštu priminimą, vadovai turi susisiekti su tuo asmeniu ir sužinoti apie jo planus bei kitus aktualius klausimus (V\_3, V\_4, V\_6).

### REGULIARI KOMUNIKACIJA IR RYŠYS, KAD DARBUOTOJAS JAUSTŪSI KOMANDOS DALIMI

Pusė įmonių turi bendras gaires dėl bendravimo tvarkos tarp vadovo ir darbuotojo vaiko priežiūros atostogose, bet daugelis pabrėžia, kad vadovas ir darbuotojas susitaria dėl komunikacijos vaiko priežiūros laikotarpiu individualiai: *[kaip dažnai] jie susiskambins, kokias tenai naujienas aptars ir panašiai.* (V\_1). Tokia praktika pasitvirtina: vieniems darbuotojams reikia reguliarių susiskambinimų, nes nenori prarasti ryšio su darbovieta, kiti šio poreikio neturi (V\_3). Respondenčių teigimu, pasiteisino praktika, kuomet vadovai reguliariai palaiko ryšius su darbuotojais ir informuoja apie vykstančias restruktūrizacijas, naujų pareigybių ir užduočių įvedimą ir pan. *Tiesiog kad sugrįžus nebūtų tiems darbuotojams šokas* (V\_10).

## NAUJIENLAIKRAŠČIAI

4 iš 10 įmonių leidžia mėnesinius ar ketvirtinius naujienlai kraščius ir juos siunčia visiems darbuotojams, įskaitant ir tuos, kurie yra vaiko priežiūros atostogose, jeigu jie sutiko juos gauti. Šis komunikacijos kanalas leidžia priminti, kas vyksta įmonėje, kur darbuotojas gali prisijungti. Taip pat pateikiama informacija apie teisės aktų pokyčius ar ekonomikos sektoriuje, kuriame įmonė vykdo veiklą. Įmonės atstovė papasakojo, kad apklausė mamas, kurios gauna naujienlai kraščius, būdamos VPA: *tas buvo labai svarbu, nes dar pasakė, visai faina, jaučiuosi, kad esu [komandos] dalimi (V\_3).*

## NEFORMALŪS RENGINIAI

Darbdavių atstovės kviečia mamas ir tėčius su vaikais ateiti į organizuojamas šventes, ekskursijas, išvykas ir kitus renginius. Pasak interviu dalyvių, darbuotojai, esantys vaiko priežiūros atostogose, *labai noriai dalyvauja*, nori susitikti ir praleisti tą laiką su kolegomis. Šie neformalūs renginiai svarbūs, kad darbuotojai vaiko priežiūros atostogose jaustųsi saugiai ir neatsitrūkę nuo įmonės gyvenimo. Vaiko priežiūros atostogose ir laikinai nedirbantys darbuotojai taip pat gali naudotis sporto sale, masažais ir kitomis paslaugomis, skirtomis kolektyvui.



# 5

**Veiksniai,  
skatinantys naudotis  
šeimos ir darbo  
derinimo priemonėmis**

**Interviu dalyvės papasakojo, kad šeimos ir darbo derinimo priemonės veiksmingai įgyvendinamos, kai jas palaiko vadovės ir vadovai, kai skatinamos profesinės karjeros galimybės bei siūlomos papildomos programos darbuotojams.**

## DARBAS SU VADOVAIS

Mamadieniai ir tėvadieniai yra viena populiariausių priemonių, kuria naudojasi darbuotojai, turintys šeiminių įsipareigojimų. Vadovo vaidmuo šiame procese yra labai svarbus, nes nuo jo/s priklauso, ar priemonė bus taikoma. Sukurtos sistemos įmonėse leidžia stebėti, ar darbuotojai pasinaudoja jiems priklausančiomis dienomis su vaikais. Jei darbuotojas tris mėnesius nesinaudoja mamadieniu/tėvadieniu, atsiranda pranešimas - *kad darbuotojai neatostogauja* (V\_3). Tokiais atvejais personalo skyrius kreipiasi į vadovus ir prašo priminti darbuotojams, kad laikas su šeima yra svarbu ir rimta (V\_3). Darbuotojai palankiai vertina vadovų proaktyvų vaidmenį ir priima tai kaip gerą praktiką darbovietėje.<sup>3</sup>

## SKATINAMAS BENDRADARBIAVIMAS TARP VADOVŲ IR JŲ KOMANDOS NARIŲ

Keturių įmonių atstovės pasidalino, kad skatina bendradarbiavimą tarp vadovių ir jų komandos narių. Personalo skyriaus specialistai dirba tiek su darbuotojais, tiek su vadovėmis. Darbuotojai skatinami priimti vadovą *kaip geriausią partnerį ieškant būdų, kaip keisti karjerą, judėti į priekį, siekti balanso ir pan.* (V\_4). Personalo skyriaus specialistai organizuoja atskirus mokymus ir teikia profesinę informaciją, kaip pasirengti pokalbiui su vadove. Personalo skyriaus specialistai dirba ir su vadovais, konsultuoja juos ir padeda vadovėms pasiruošti pokalbiams su savo komandos nariais.

Pasak vienos įmonės atstovės **darbas su vadovais yra būtinas**, nes pastarieji turi įgyti praktinių vadybinių ir darbo su komanda įgūdžių: *Pavyzdžiui, yra labai skirtingos brandos vadovai, [...] jie tikrai savo srities specialistai, bet kartais*

*pritrūksta [vadovavimo įgūdžių dėl nepatyrimo]* (V\_3). Vadovams personalo skyriaus specialistai primena susisiekti su vaiko priežiūroje esančiais darbuotojais bent du ar tris mėnesius iki grįžimo ir pasikalbėti, paklausti apie planus, aptarti grįžimo galimybes ir pan. Tai būtina komunikacija, ypač jei vadovas pasikeitęs ir net nepažįsta darbuotojos (V\_9, V\_10). Atsiradus laisvai pozicijai, įmonės personalo skyriaus specialistai skatina vadovą susisiekti su vaiko priežiūros atostogose esančiais darbuotojais ir pasiūlyti galimybes, nors darbuotojas parašė išeinąs dvejiems metams. Šie paraginimai vadovėms būtini, nes kartais nepagalvojama apie esančius vaiko priežiūroje (V\_10).

## ŠEIMOS IR DARBO PRIEMONIŲ EFEKTYVUMAS PRIKLAUSO NUO AUKŠČIAUSIO IR VIDUTINIO LYGIO VADOVŲ PALAIKYMO

Pavyzdžiui, vienos įmonės atstovė pasidalino patirtimi, kaip buvo įdiegta galimybė pirmą mėnesį tėvams, grįžusiems po vaiko priežiūros atostogų, dirbti puse etato ir gauti visą atlyginimą: *kai mes atėjom į vadovų komandą su šia programa, tai atsimenu, kaip jaudinausi, nes nenorėjau sulaukti klausimo, o kiek čia verslui kainuos, o kaip mes čia išgyvensim. O gi čia viskas apie pinigų, [...] bet žinokit, tie visi vadovai palaikė, sako << kaip gerai mūsų darbuotojams >>. [...] Tuomet kažkaip tas įsitraukimas ir palaikymas programoms įmonės viduje automatiškai pasklinda* (V\_1). Svarbu, kai leidžiama dalyvauti profesiniuose mokymuose darbo metu, *tuomet nereikia po darbo sėdėt, kažkur eiti, tiesiog darbo valandomis mes susiplanuojame ir ten turim savo mokymus, kokius reikia* (V\_6).

## KARJEROS GALIMYBIŲ PLĖTRA

Siekiant atliepti darbuotojų lūkesčius siekti karjeros, gerinti savo darbinės kompetencijas ir atitinkamai turėti galimybes realizuoti savo įgūdžius, beveik visos įmonės, kurių atstovės dalyvavo interviu, siūlo mokymus, konsultacijas ir susitikimus su mentorais. Tai ypač aktualu grįžtantiems po vaiko priežiūros atostogų, kai

dėl restruktūrizacijos ar kitų priežasčių ankstesnės darbo vietos nebeliko (V\_4). Kartais grįžimas į ankstesnę poziciją po pakankamai ilgo atotrūkio gali pasijauti kaip atėjimas į naują poziciją (V\_2). Todėl įmonės vis dažniau siūlo darbuotojams rinktis juos dominančius profesinių kompetencijų tobulinimo mokymus, ir juos apmoka.

### PAPILDOMOS PAGALBOS PRIEMONĖS DARBUOTOJAMS

Kai kurios įmonės sudaro galimybes kreiptis ir gauti psichologinę pagalbą sau ir savo šeimos nariams 24 val. per parą ir 7 dienas per savaitę: *yra galimybė elektroniniu paštu ar telefonu*

*konsultuotis anonimiškai su specialistais (V\_1).* Poreikis tokioms konsultacijoms išaugo per COVID-19 pandemiją, ir įmonė samdo nepriklausomus išorinius specialistus. Kitos įmonės siūlo nemokamas tris psichologines konsultacijas. Prireikus daugiau yra galimybė apmokėti iš papildomo sveikatos draudimo (V\_6). Darbuotojų apklausa parodė, kad poreikis psichologinei pagalbai auga.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Karjera ir vaikų priežiūra: link įgalinančio balanso, 2023 [https://diversity.lt/wp-content/uploads/2023/04/Karjera\\_ir\\_vaiku\\_prieziura\\_Studija.pdf](https://diversity.lt/wp-content/uploads/2023/04/Karjera_ir_vaiku_prieziura_Studija.pdf)

<sup>4</sup> Karjera ir vaikų priežiūra: link įgalinančio balanso (Career and Childcare: Towards an Empowering Balance), 2023 [https://diversity.lt/wp-content/uploads/2023/04/Karjera\\_ir\\_vaiku\\_prieziura\\_Studija.pdf](https://diversity.lt/wp-content/uploads/2023/04/Karjera_ir_vaiku_prieziura_Studija.pdf)





# 6

**Šeimos ir darbo  
derinimo priemonių  
taikymo naudos**

**Visos apklaustos dalyvės pastebi, kad taikant šeimos ir darbo derinimo priemones galima išskirti keletą naudų darbuotojams ir darbdaviams.**

### NAUDOS DARBUOTOJAMS

**Gera savijauta, saugumas ir įtampų mažinimas** derinant šeiminius ir profesinius įsipareigojimus. Absoliuti dauguma darbuotojų palankiai vertina lanksčias darbo formas, kurios tapo viena pagrindinių šios dienos darbo santykių kasdienybių. Jų taikymas skatina darbuotojus likti įmonėje, planuoti karjerą ir dirbti: *tai tampa higiena* (V\_10).

Tačiau vien tik lankstumo nepakanka, kad darbuotojui būtų saugu ir patrauklu dirbti įmonėje. Santykiai komandoje, bendravimas, pagarba darbuotojui – tai kuria saugios darbo aplinkos atmosferą. Moksliniai tyrimai rodo, kad organizacinė įmonių kultūra daro poveikį darbuotojų, ypač vyrų, pasirinkimui išeiti vaiko priežiūros atostogų ir aktyviau įsitraukti į vaiko auginimą. Vienos įmonės atstovė pasidalino, kad jų diegiama šeimai palanki darbo kultūra paskatino vyrus dalintis tėvystės pavyzdžiais: *<<man buvo labai neįprastu pasakyti, kad aš turiu mažametį vaiką kaip vienišas tėtis, nes kaip čia vienišas tėtis kartu su vaiku... kaip tu čia susitvarkysi su savo pareigom>> ir sako << čia ateinu ir visi apie tuos vaikus kalba, lyg nieko nebūtų>> ir << po 3 mėnesių prisipažinau savo vadovei, po dar 3 mėnesių prisipažinau ir komandai, kad aš esu vienišas tėtis>>. Žmogus jautėsi pakankamai jaukiai ir mes sakom ok, vadinasi, yra matomos iniciatyvos, tik dar reikėtų jas kažkaip pastiprinti, kad nereikėtų 6 mėnesių laukti, kad komanda žinotų, kad tu esi mama ar tėtis* (V\_3).

**Paskatos siekti paaukštinimo ir karjeros** nepaisant nusistovėjusių stereotipų apie lyčių vaidmenis. Apie pusę interviu dalyvių pastebėjo, kad įtraukios kultūros formavimas darbovietėje, kuomet kritiškai reflektuojama apie lyčių vaidmenų stereotipus ir atvirai palaikoma šeimų įvairovė, daro poveikį asmeniniams darbuotojų pasirinkimams. Pavyzdžiui, darbuotojų komandose organizuojamos diskusijos, siekiant keisti požiūrį, kad motinystė/tėvystė neturėtų tapti

barjeru siekiant karjeros. Kita įmonė dalinosi pavyzdžiais, kad siekiama skatinti tėvų vaidmenis, kurie netelpa į tradicinius lyčių vaidmenis: organizuojami diskusijų forumai, moterys dalinasi patirtimi, kaip siekė karjeros tradiciškai vyrų dominuojamame sektoriuje, o vyrai dalinasi tėvystės ir vaiko priežiūros patirtimis. (V\_2). Kai įmonėse dirba LGBT+ asmenys, jiems darbdaviai pasiūlo panašias priemones, ką valstybė duoda hetero šeimoms: *kalbant apie tėvystės, vaiko priežiūros atostogas, mes tuos pačius dalykus duodame. Neturim dar labai daug pavyzdžių, bet turime sėkmingų ir tuo labai džiaugiamės.* (V\_4).

## Naudos darbdaviui/įmonei

### LOJALUMAS IR MAŽA DARBUOTOJŲ KAITA.

Teigiamą poveikį darbdaviui pažymėjo beveik visos apklaustos įmonių atstovės. Šeimos ir darbo derinimo priemonių taikymas susijęs su tuo, kad darbuotojai jaučiasi komfortiškai, jaučia pasitikėjimą ir galimybes planuoti darbus ir asmeninį gyvenimą. Tokiose įmonėse darbuotojų kaita yra mažesnė. Darbdaviai pastebi, kad darbuotojai, turėdami visišką lankstumą, nepiktnaudžiauja: *žmonės labai atsakingi ir jie tikrai nepiktnaudžiauja, jie tuo pasinaudoja tik tada, kada labai reikia* (V\_8). Tokia praktika susiformuoja, kai suprantama, kad nuo darbuotojų indėlio priklauso įmonės klestėjimas. Todėl yra būtinas *žmogiškas požiūris į darbuotoją: Jie yra mano kolegos, yra patys svarbiausi žmonės ir juos reikia labai gerbti ir vertinti* (V\_8). Interviu dalyvės pabrėžė, kad *kai mes pradėjome priemones taikyti, tai procentaliai darbuotojų, išėjusių vaiko priežiūros atostogų ir grįžusių, skaičius išaugo* (V\_10).

Vadovo proaktyvus vaidmuo komunikacijoje su

darbuotoju, kuris yra vaiko priežiūros atostogose, didina tikimybę, kad darbuotojas sugrįš į įmonę ir jos nekeis. Įmonėje buvo pastebėta, kad jeigu vadovai nepalaiko ryšio, nesusisiekia reguliariai ir nepasidomi, kada sugrįš darbuotojas po VPA, išėjimai iš darbo didėjo (V\_10).

### PADIDĖJĘS DARBUOTOJŲ NAŠUMAS IR GALIMYBĖS PRITRAUKTI TALENTUS

*Kuo mažiau įtampos žmogui nuo to, kaip jis gali ir turi galimybių derinti darbą ir namus, kuo mažiau įtampų, tuo mažiau emocinio nuovargio, tuo mažiau šansų stresinių kažkokių, tuo didesnis atsparumas stresui, tuo mažiau šansų perdegt... tuo didesnis efektyvumas. (V\_1). Darbuotojai domisi darbovietės vertybinėmis nuostatomis, organizacine kultūra, įtraukties ir lygių galimybių užtikrinimo aspektais: siekiant pritraukti talentus ir gerus darbuotojus, darbdaviai turi stengtis puoselėti pagarbą grįstą darbo kultūrą (V\_2).*

### IŠVADOS

- ▶ Labiausiai pasiteisinusios šeimos ir darbo derinimo priemonės **yra lankstumas ir hibridinis darbas**. Toks darbo organizavimas leidžia darbuotojams, kurie grįžta iš vaiko priežiūros atostogų, lengviau integruotis darbovietėje, skatina saugumo jausmą, sudaro galimybes darbo metu, jei reikia, pasirūpinti mažu vaiku. Lankstus ir hibridinis darbo organizavimas sustiprina darbuotojų atsakomybę, jie linkę rečiau ieškoti kitos darbovietės.
- ▶ Kai kurie darbdaviai siūlo **papildomas priemones**: vaikų erdves, vaikų užimtumo organizavimą arba šių paslaugų kompensavimą, vienkartinės išmokas, papildomą sveikatos draudimą ir/ar laisvas dienas. Šių priemonių, nenumatytų Darbo kodekse, taikymas atskleidžia darbdavio ketinimus papildomai investuoti į savo darbuotojų gerovę ir sustiprina darbdavio įvaizdį.
- ▶ Siekiant geriau išsiaiškinti darbuotojų poreikius, darbdaviai organizuoja **apklausas ir fokus grupes, palaiko įmonėse susiformavusias pagal darbuotojų interesus neformalias grupes** (pavyzdžiui, tėvų ir globėjų grupės), **bendradarbiauja su socialiniais partneriais** (Darbo tarybomis, profsąjungomis). Taikant

šiuos metodus, darbdaviai gauna grįžtamąjį ryšį apie įmonėse diegiamų šeimos ir darbo derinimo priemonių veiksmingumą, identifikuoja trūkumus, dėl kurių kyla įtampos ir nerimas darbuotojams, turintiems šeiminių įsipareigojimų, ir padeda tobulinti įmonių politiką, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius.

- ▶ **Įvairūs įmonių taikomi komunikacijos būdai** - atmintinės darbuotojams ir vadovams informuoja, kokių žingsnių imtis laukiantis ir išėjus vaiko priežiūros atostogų. Ryšio palaikymas su darbuotojais, naujienlaiškačiai, neformalūs renginiai suteikia darbuotojams galimybes jaustis komandos dalimi ir neatitrūkti nuo įmonėje vykstančių procesų.
- ▶ **Šeimos ir darbo derinimo priemonių veiksmingumas** didele dalimi priklauso nuo vadovų požiūrio ir palaikymo, proaktyvaus įsitraukimo ir bendradarbiavimo su komandos nariais. Todėl įmonės investuoja į vadovų vadybinių, komunikacinių ir kitų įgūdžių tobulinimą. Karjeros ir šeiminių įsipareigojimų balansui palaikyti, įmonės sudaro galimybes darbuotojams mokytis ir konsultuotis su karjeros specialistas ar mentorais. Gerinant darbuotojų savijautą, mažinant stresą ir siekiant balanso, įmonės pasiūlo papildomas paramos priemones tiek darbuotojams, tiek jų šeimos nariams.
- ▶ Įmonėse formuojasi **įtrauki, saugi ir draugiška šeimai organizacinė kultūra**, kuomet įmonės proaktyviai taiko priemones, padedančios siekti profesinio ir šeimos gyvenimo balanso, kuomet tai palaiko vadovai ir vadovės bei apie tai reguliariai komunikuoja. Šios praktikos leidžia įmonėje pritraukti ir išlaikyti specialistus, gerinti veiklos rezultatus bei darbdavio įvaizdį.

Dėkojame UAB „DSP Plius“, AB „Telia Lietuva“, AB „Ignitis grupė“, VšĮ „MO muziejus“, UAB „Philip Morris Lietuva“, UAB „Tele2“, UAB „Euromonitor International - Eastern Europe“, UAB „Aconitum“, „Danske Bank AS Lietuvos filialas“, AB „Swedbank“ komandoms, kad sutiko dalyvauti tyrime ir pasidalinti gerosiomis šeimos ir darbo derinimo praktikomis.

<sup>5</sup> Workplace Support for Caring Masculinities. Transnational Analysis of Studies in Organizations. [https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP\\_Network/redakteure/Projects/MiC/MiC\\_org\\_transnational\\_report\\_april\\_2022.pdf](https://www.men-in-care.eu/fileadmin/WWP_Network/redakteure/Projects/MiC/MiC_org_transnational_report_april_2022.pdf)