

---

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS  
LIETUVOS SOCIALINIŲ MOKSLŲ CENTRAS  
KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

---

Snieguolė  
GRIGUŽAUSKAITĖ

**ŠEIMOS IR DARBO DERINIMAS:  
VALSTYBĖS IR DARBDAVIŲ POLITIKA  
BEI DIRBANČIŲ TĖVŲ PATIRTYS**

Mokslo daktaro disertacija  
Socialiniai mokslai, Sociologija (S005)

---

Vilnius, 2021

---

Mokslo daktaro disertacija rengta 2016–2020 m. Lietuvos socialinių tyrimų centre pagal doktorantūros teisę, suteiktą Vytauto Didžiojo universitetui su Lietuvos socialinių tyrimų centru (dabar Lietuvos socialinių mokslų centru), Kauno technologijos universitetu (2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160, įsakymo pakeitimas – 2021 m. sausio 18 d., Nr. V-75).

Pagal Lietuvos socialinių tyrimų centro, Lietuvos teisės instituto ir Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto reorganizavimo į Lietuvos socialinių mokslų centrą sujungimo būdu sąlygų aprašą, patvirtiną Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. lapkričio 11 d. nutarimu Nr. 1260, Lietuvos socialinių mokslų centras nuo 2021 m. sausio 1 d. perėmė Lietuvos socialinių tyrimų centro, Lietuvos teisės instituto ir Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto teises ir pareigas.

**Mokslinė vadovė:**

Vyriaus. m. d., dr. Daiva Skučienė (Lietuvos socialinių mokslų centras, Socialiniai mokslai, Sociologija, S 005).

# TURINYS

SANTRUMPOS .....	5
SĄVOKOS .....	6
ĮVADAS .....	8
I. ŠEIMOS–DARBO DERINIMO TEORINĖ PERSPEKTYVA.....	15
1.1. Šeimos–darbo derinimas sociologinių teorijų kontekste.....	15
1.1.1. Šeimos–darbo derinimo samprata .....	15
1.1.2. Šeimos–darbo derinimo poreikis ir reikšmė .....	18
1.2. Valstybės vaidmuo dirbančiųjų šeimos–darbo derinimo procese .....	23
1.2.1. Valstybės vaidmuo: naujojo institucionalizmo prieiga .....	23
1.2.2. Taisyklių formavimas ir įgyvendinimas.....	26
1.3. Darbdavių reikšmė dirbančiųjų šeimos–darbo derinime .....	31
1.3.1. Darbdavių ir darboviečių vaidmuo dirbančių asmenų šeimos–darbo derinime.....	32
1.3.2. Tiesioginių vadovų vaidmuo dirbančių asmenų šeimos–darbo derinime .....	43
1.4. Dirbančiųjų patirčių ir požiūrio formavimasis bei jį aiškinantys veiksniai .....	48
1.4.1. Dirbančiųjų patirtys ir požiūris į valstybėje vykdomą politiką .....	49
1.4.2. Dirbančiųjų patirtys ir požiūris į darbdavių vykdomą formalią ir neformalią politiką.....	51
1.4.3. Dirbančiųjų patirtis ir požiūrį formuojantys veiksniai .....	55
1.5. Teorinės dalies apibendrinimas .....	64
II. TYRIMO MODELIS IR METODAI .....	68
2.1. Šeimos ir darbo rinkos politikos analizė.....	71
2.2. Šeimos–darbo derinimo konteksto analizė.....	72
2.3. Tiesioginių vadovų politikos tyrimas.....	73
2.4. Dirbančių tėvų patirčių tyrimas.....	78
2.5. Tyrimo etika ir ribotumai .....	85
III. TYRIMO REZULTATAI .....	87
3.1. Šeimos ir darbo derinimo kontekstas Lietuvoje .....	87
3.1.1. Socio-ekonominis kontekstas.....	87
3.1.2. Visuomeninių normų kontekstas .....	92
3.1.3. Politinis kontekstas .....	94
3.2. Tiesioginių vadovų požiūris ir jų vykdoma politika .....	110
3.2.1. Tiesioginių vadovų taikomos priemonės.....	112
3.2.2. Vadovų sprendimus lemiantys veiksniai.....	125

3.2.3. Priemonių taikymo pasekmės . . . . .	131
3.2.4. Tiesioginių vadovų lūkesčiai . . . . .	133
3.3. Dirbančių tėvų patirtys ir lūkesčiai . . . . .	137
3.3.1. Dirbančių tėvų įvardintos šeimos–darbo derinimo priemonės . . . . .	137
3.3.2. Dirbančių tėvų įvardintos šeimos–darbo derinimo problemos . . . . .	156
3.3.3. Dirbančių tėvų lūkesčiai . . . . .	191
DISKUSIJA . . . . .	207
IŠVADOS . . . . .	211
REKOMENDACIJOS . . . . .	214
NAUDOTA LITERATŪRA . . . . .	216
PRIEDAS NR. 1 . . . . .	245
PRIEDAS NR. 2. . . . .	246
PRIEDAS NR. 3. . . . .	247
PRIEDAS NR. 4. . . . .	248
PUBLIKACIJŲ IR PRANEŠIMŲ SĄRAŠAS . . . . .	251

## SANTRUMPOS

**BSI** – bazinė socialinė išmoka;

**DPD** – dirbantysis, gyvenantis su partneriu didmiestyje (interviu dalyvis);

**DPK** – dirbantysis, gyvenantis su partneriu kaimo teritorijoje (interviu dalyvis);

**DPM** – dirbantysis, gyvenantis su partneriu mieste (interviu dalyvis);

**DVD** – dirbantysis, vienišas, gyvenantis didmiestyje (interviu dalyvis);

**DVK** – dirbantysis, vienišas, gyvenantis kaimo teritorijoje (interviu dalyvis);

**DVM** – dirbantysis, vienišas, gyvenantis mieste (interviu dalyvis);

**EBPO** (angl. *OECD*) – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija;

**ES** – Europos Sąjunga;

**IT** – informacinės technologijos;

**SIP** – Socialinio investavimo paktas (angl. *Social Investment Package*);

**TV** – tiesioginis vadovas (interviu dalyvis).

## SĄVOKOS

**Darbdaviai** (angl. *CEO; Top Managers*) – aukščiausio lygmens pagal atsakomybę asmenys darbovietėje (savininkai, vadovai), priimančys sprendimus orientuotus į naudą darbovietai ir atsakingi už darbovietės formalios politikos formavimą.

**Darbo – šeimos derinimas** (angl. *work – family reconciliation*) – procesas, kurio metu siekiama, kad individualus ir socialinis gyvenimas būtų kiek įmanoma labiau suderintas (harmonizuotas) su darbo išpareigojimais (Korabik, Lero ir kt., 2008).

**Darbovietė** – suprantama kaip įmonė, įstaiga, organizacija, jų struktūrinis padalinys ar kita vieta, su egzistuojančiais darbo santykiais (plačiąja prasme) ir darbo aplinka, kurioje asmuo dirba apmokamą darbą (Kotler, Keller, 2007).

**Darbovietės formali politika** – darbovietėje esanti viešai paskelbta, oficiali politika, už kurią atsako darbdaviai (The case for..., 2005).

**Darbovietės neformali politika** – darbovietėje vyraujančios nerašytos nuostatos ir požiūris arba praktinės darbdavių ir tiesioginių vadovų darbovietėse taikomos priemonės (Chang ir kt., 2010), su kuriomis susiduria dirbantieji (The case for..., 2005).

**Dirbantysis** – darbuotojo termino sinonimas, šiame darbe naudojamas siekiant subendrinti dirbančius asmenis nepriskiriant jų jokiai konkrečiai kategorijai (kaip įmonė, sektorius, specialybė). Šiame tyrime dirbančiaisiais tai pat vadinami dirbančių tėvų patirčių tyrime dalyvavę darbuotojai, neužimančys vadovaujančių pareigų (nepriklausomai nuo kai kurių darbuotojų tarpusavio šeiminių ryšių).

Šeima (plačiąją prasme) – tai sutuoktiniai ar partneriai, auginantys vaikus (įvaikius); vienas iš tėvų, auginantis vaikus (įvaikius); seneliai, auginantys vaikaičius; asmenys, turintys senyvo amžiaus/neįgalius artimuosius ir pan.

Šeima (siaurąją prasme, tyrimo kontekste) – tai sutuoktiniai ar partneriai, gyvenantys kartu ir auginantys vaikus (įvaikius); vienas iš tėvų, auginantis vaikus (įvaikius).

**Šeimai palanki darbovietės politika** – tai darbdavių inicijuojami ir vykdomi dirbantiems asmenims naudingi veiksmai, kuriais organizacija padeda savo darbuotojams balansuoti tarp darbo ir šeimos poreikių įgyvendinimo (Allen, 2001; Bardoel ir kt., 1998; Lewis, 1997)

**Šeimai palanki valstybės politika** (angl. *family friendly policy*) – į užimtumą orientuota socialinė politika, palengvinanti galimybę derinti išpareigojimus darbui ir šeimai, padedanti užtikrinti adekvačius šeimos išteklius ir vaikų vystymąsi; remia tėvų, auginančių vaikus, apsisprendimą dalyvauti darbo rinkoje, skatina lyčių lygybę užimtumo srityje (Jančaitytė, 2006)

**Tiesioginiai vadovai (angl. Supervisors)** – asmenys darbovietėje, turintys jiems priskirtų pavaldžių asmenų grupę ir atsakantys už jų veiklą vykdymą bei užduočių atlikimą, grupės asmenų/komandos rezultatų pasiekimą. Tiesioginis vadovas – rolė, kurią gali įgyvendinti tiek darbovietėje dirbantys samdyti asmenys darbuotojai, tiek konkrečios darbovietės savininkas/aukščiausio lygmens vadovas, atliekantis savo kaip darbdavio ir kaip tiesioginio vadovo funkcijas (Maloni ir kt., 2019). Tiesioginiai vadovai taip pat yra darbdavių atstovai.

## ĮVADAS

Šeima ir darbas yra vieni esminių žmogaus gyvenimo komponentų, kurie leidžia žmogui jaustis pilnavertiškai, tačiau tuo pat metu reikalauja daug pastangų abipusiam išsipareigojimų įgyvendinimui. Tiek vyrai, tiek moterys aktyviai dalyvauja darbo rinkoje, kuriai būdinga didelis intensyvumas, apibrėžtų darbo valandų nebuvimas, įtampa, siekiant kuo didesnių asmeninio tobulėjimo ir įmonės rezultatų patenkinimo. Kai tuo tarpu šeimyninis gyvenimas, ypatingai turint mažamečių vaikų, reikalauja daug laiko, skirto namų ruošai ir vaikų arba artimųjų (senyvo amžiaus, neįgalių) priežiūrai. Šių dviejų komponentų išsipareigojimai beveik visada susikerta laike, todėl vis daugiau šeimų patenka į keliantį stresą profesinio gyvenimo ir šeiminių išsipareigojimų derinimo konfliktą, kurį išspręsti galima tik vykdant derinimo veiksmus ir taikant reikiamas priemones, skirtas siekti balanso. Gislason ir Atlason (2005) stresą laiko kaip vieną iš gerovės visuomenėje buvimo rodiklių. Kuo daugiau visuomenėje streso, tuo gerovės valstybė yra mažiau išvystyta, ir atvirkščiai. Kai šalyje didelė dalis gyventojų susiduria su šeimos–darbo derinimo problemomis, nuolat siekia rasti šeimos–darbo balansą ir taip patiria nuolatinį stresą – tokią visuomenę galima vadinti „streso“ visuomene (Gislason, Atlason, 2005). Siekiant mažinti stresą visuomenėje, pirmiausia formuojama į tai orientuota valstybės politika, kuria bandoma spręsti šeimos-darbo derinimo aspektu būdingas problemas, užtikrinant lyčių lygybę, pagerinti darbo sąlygas, darbo formuojant priemones šeimų rėmimui.

Tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje atliktais tyrimais atskleidžiama šeimos darbo derinimo svarba, tačiau daugelyje valstybių derinimo procesas kol kas nėra sklandus, todėl formuojama šeimos–darbo derinimo politika, kuria siekiama padėti dirbantiems. Politikos formavimas prasideda dar ES lygmenyje. ES direktyvose numatomi tikslai, kurie turi būti įgyvendinami, formuojant darbo ir šeimos politikas kiekvienoje ES valstybėje individualiai. Suformuotų politikų principai, normos ir priemonės turi atsispindėti darbdavių formuojamoje darboviečių vidaus politikoje, kuri atlieka svarbų vaidmenį šeimos-darbo derinimo ir šeimos gyvenimo gerinimo procese.

**Tyrimo aktualumas ir naujumas.** Šeimos ir darbo derinimas tiek valstybiniu, tiek Europiniu ir pasauliniu mastu yra reikšmingas dirbantiems ir tai atskleidžia apklausų duomenys. Remiantis Europos vertybių tyrimo (2008) duomenimis, daugiau nei 90 proc. lietuvių mano, jog renkantis darbą, svarbus prioritetas yra galimybė derinti darbą ir šeimą, o daugiau negu 65 proc. lietuvių paminėjo šeimai draugišką darbovietę kaip vieną iš prioritetų, renkantis darbovietę (Grigužauskaitė, Skučienė, 2016). Tad kol šeimos ir darbo procesas nėra subalansuotas, o apklausos rodo, jog visuomenė pripažįsta egzistuojančią ir neišspręstą problemą, tol šeimos–darbo derinimo tyrimai yra itin aktualūs.



Šeimos ir darbo derinimo aktualumą atskleidžia ir tai, jog ši kryptis tampa gana svarbi socialinės politikos dalis tiek valstybiniu, tiek tarptautiniu lygmeniu ir tą grindžia tokie dokumentai kaip ES direktyva „Dėl tėvų ir prižiūrėtojų asmenų profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros“, kuria siekiama remti ir papildyti valstybių narių veiklą moterų ir vyrų lygybės, susijusios su galimybėmis darbo rinkoje ir požiūrio darbe, klausimais. Čia didelis dėmesys skiriamas šeimos ir darbo derinimo aktualumui moterų lygių teisių kontekste, siekiant vienodo vyrų ir moterų dalyvavimo darbo rinkoje, kuri pasižymi intensyvejančiu darbo tempu, dvigubų vaidmenų įgyvendinimu, moterų antro neapmokamo darbo vyravimu dėl vis dar išlikusios tradicijos, kad moterys yra atsakingos už mažamečių vaikų priežiūrą.

Valstybiniame lygmenyje, siekiant kurti ir puoselėti gerovės valstybę – šeimos–darbo derinimas ir šio proceso tyrimai itin aktualūs, nes yra reikšmingi socialiniam, ekonominiam abiejų lyčių aktyvumui, t. y. augančiam dalyvavimui darbo rinkoje, ko rezultatas – susiformavęs ir iššūkis tinkamai įgyvendinti tiek darbinius, tiek šeiminius įsipareigojimus, tinkamai paskirstyti ir pasidalinti atsakomybėmis laike. Kuriant gerovės valstybę, siekiama pagerinti gyvenimo kokybę, pasireiškiančią per socialinės apsaugos, lyčių lygybės, modernizacijos lygmens, švietimo įgyvendinimo lygio užtikrinimą, o tai yra tiesiogiai susiję ir priklauso nuo galimybės subalansuotai derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus. Itin svarbus aspektas valstybiniame lygmenyje yra demografiniai iššūkiai, siekiant užtikrinti proporcingą gyventojų amžiaus struktūrą ir vienišų tėvų vaidmenų įgyvendinimą, kur vienišų tėvų šeimų skaičius išlieka reikšmingas. Sprendžiant šiuos itin aktualius klausimus, atliekami šeimos – darbo derinimo tyrimai ir jų rezultatai reikšmingai gali prisidėti prie reikiamų sprendimų suformulavimo.

Šeimos–darbo derinimo tyrimai institucinės aplinkos kontekste yra itin aktualūs, nes nėra surinkta mokslinių duomenų, kaip socialiniai veikėjai veikia institucinėje aplinkoje – kaip darbdaviai ir dirbantieji reaguoja į valstybės politiką, nukreiptą į minėtų tikslų siekimą – ar numatytomis priemonėmis yra pasiekiami tikslai galima įvertinti tik išnagrinėjus darbdavių ir dirbančių asmenų patirtis, per kurias galima pažinti jų suvokimą ir poreikius praktiniame lygmenyje.

Šeimos politiką, jos dinamiką ir valstybės politikos formuojamas priemonės nagrinėja Vyšniauskienė ir Brazienė (2017; 2019); Maslauskaitė (2004; 2006; 2008; 2012; 2014; 2015); Stankūnienė, Jonkarytė, Mikulionienė, Mitrikas, Maslauskaitė (2003); Stankūnienė (1997; 2001; 2003); Kanopienė, (1997; 1998; 1999), Tereškinas (2006); Brazienė, Guščinskienė, Jankauskaitė, Pečiūrienė, Purvaneckienė ir Šeduikienė, (2008); Aidukaitė, Bogdanova, Guogis (2012); Jančaitytė (2006; 20009; 2010), tačiau jų darbuose atsispindi darbuotojų priemonių ir jų poreikio vertinimas, mažiau dėmesio skiriant naujų priemonių paieškomis. Taip pat priemonės vertinamos iš politiką formuojančių arba darbuotojų perspektyvos ir mažai nagrinėjamos priežastys,

kodėl tos priemonės nėra įgyvendinamos taip kaip tikimasi jas formuojant. Iki šiol esančių tyrimų rezultatai atskleidė, jog šeimos ir darbo derinimas priklauso tiek nuo darbdavio politikos, tiek nuo valstybės politikos, tačiau minėtuose tyrimuose akcentuojamos šeimos–darbo derinimo priemonės, jų taikymas/netaikymas, teigiamos ir neigiamos pasekmės darbdaviams bei nauda valstybei ir visuomenei. Tyrimuose mažai dėmesio atkreipiama į tai, kas lemia darbdavių požiūrį ir priimamus sprendimus, nes svarbiausia yra ne tai, kokios priemonės taikomos arba netaikomos šiuo metu, o priežastys – kodėl taip yra, nes tik žinant motyvus galima formuoti tikslingai orientuotą politiką, skatinančią pokyčius. Taikant mažiau efektyvias priemones ir netaikant tų priemonių, kurios yra iš tiesų reikalingos, transformacijos šeimos–darbo derinimo procese bus pakankamai lėtos, taigi, šiuo tyrimu siekiama papildyti jau turimus duomenis apie šeimos–darbo derinimą instituciniu, kompleksiniu požiūriu.

Šis darbas iš kitų Lietuvoje atliktų tyrimų išsiskiria tuo, kad jame analizuojama tiesioginių vadovų vykdoma neoficiali, praktinė (neformali politika), o ne tik oficiali (formali politika). Tuo tarpu kituose tyrimuose analizuojamas įmonės vadovų ar personalo specialistų požiūris (Kazėnaitė, 2013; Kairienė ir kt., 2009) – žmonių, kurie dažniausiai tiesiogiai nedirba su darbuotojais ir labiau dalyvauja formalios politikos formavime negu formalios ir neformalios politikos įgyvendinime. Dažnai darbdavių požiūris nagrinėjamas siekiant nustatyti jų naudojamas priemones, iš pagrindų nenagrinėjant motyvų (Kazėnaitė, 2013; Kairienė ir kt., 2009), tuo tarpu, šiame darbe siekiama nustatyti, kas lemia ir kokių motyvų pagrindų (ne)taikomos konkrečios priemonės bei, tuo remiantis, siekiama pateikti tikslingas rekomendacijas.

Tyrimas išsiskiria ir tuo, jog jame naudojami kokybiniai metodai ir kriterinė atranka, kuria siekiama nagrinėti ir pažinti tyrimo objektą giliau, geriau perprasti tyrimo dalyvių realybę ir patirčių įvairovę šeimos–darbo derinimo kontekste, valstybės politikos suvokimą, ko negalima pilnai įgyvendinti naudojant kiekybinius metodus pvz.: atliekant anketines apklausas (Jančaitytė ir kt., 2009; Kazėnaitė, 2013; Kairienė ir kt., 2009; Česnauskas, Lazauskaite – Zabielskė, 2014; Adomynienė, Gustainienė, 2011). Taip nagrinėjama ta realybė, kurią pažįsta interviu dalyviai. Taip pat dažnai tyrimuose nagrinėjamas vienos pusės, pvz.: darbdavių arba gyventojų požiūris, pristatomas viena konkrečia perspektyva, atskiriant šeimos–darbo derinimą, šeimos–darbo politiką bei šeimos–darbo derinimo problemas ir priemones (Stankūnienė ir kt., 2001; Stankūnienė ir kt., 2003; Česnauskas, Lazauskaite – Zabielskė, 2014; Buzaitytė-Kašalynienė, Atmanavičienė, 2005) arba šeimos ir karjeros derinimą lyčių aspektu (Tandzegolskienė, Tamoliūnė, 2016), pasitenkinimą darbu, priklausomai nuo šeimos –darbo derinimo galimybių (Adomynienė, Gustainienė, 2011). Pristatant tyrimų rezultatus (Kazėnaitė, 2013; Kairienė ir kt., 2009; Tandzegolskienė, Tamoliūnė, 2016; Reingardė, Tereškinas, 2006) kalbama apie šeimos–darbo derinimo

problematiką, priemonių būtinumą, gerųjų praktikų pritaikymą, remiantis kitų šalių patirtimi, tačiau nemėginama išsiaiškinti, kas lemia esamą situaciją mikro lygmenyje, kokios priemonės yra tinkamiausios patiems dirbantiesiems, atsižvelgiant į jų socialinę, ekonominę, kultūrinę aplinką.

Išskirtinis ir svarbus aspektas yra tai, jog šiame tyrime remiamasi neoinstitucine perspektyva, kuri skirta kompleksiskai išanalizuoti institucinę reikšmę, įtaką, poveikį vadovams ir dirbantiesiems bei jų reakciją į institucinį spaudimą ir to pasekmes, tuo tarpu kituose Lietuvoje atliktuose tyrimuose analizuojama šeimos–darbo politika kaip savarankiškas tyrimo objektas arba, vertinant politiką ir darbdavių bei darbuotojų požiūrį, remiamasi lyčių lygybės, konflikto ir vaidmenų teorijų perspektyvomis, didelį dėmesį koncentruojant į lyčių nelygybę ir lygybės užtikrinimą derinant šeimą ir darbą (Kanopienė, 1998; Kazėnaitė, 2013; Kairienė ir kt., 2009; Reingardė, Tereškinas, 2006). Institucinė perspektyva yra šiek tiek įvedama Šidlauskienės tyrime (2011), kuriame autorė instituciniu lygmeniu nagrinėja darbovietę kaip organizaciją, kuriančią savo taisykles, ir vertina vienoje darbovietėje dirbančių asmenų požiūrį į taikomas priemones ir turimas šeimos–darbo derinimo galimybes. Tokie kaip šis atvejo tyrimai atskleidžia situaciją esant labai konkrečioms sąlygoms (Ruškus ir kt., 2005), tuo tarpu autorės tyrimo atrankos formavimo dizainas (atrenkant tyrimo dalyvius iš skirtingų miestų, darboviečių bei specialybių) leidžia aprėpti tiek darbdavių, tiek dirbančių tėvų patirčių įvairovę, nagrinėti ją visapusiškai, kas būtų sudėtinga atliekant tyrimą tarp tų pačių pareigų ar vienos įmonės darbuotojų. Taigi, darbas skirtas atskleisti tiesioginių vadovų, gyvenančių ir dirbančių skirtingomis sąlygomis, patirčių ir suvokimų įvairovę, kas apima priemonių pasirinkimo ir (ne) taikymo motyvų kilmę, realius tiesioginių vadovų ir darbuotojų lūkesčius, galinčius sukelti pokyčius neformalioje, praktinėje, o ne tik formalioje, oficialioje politikoje.

Šis tyrimas taip pat atskleidžia darbdavių ir valstybės galios ir įtakos pasidalinimą darbuotojų šeimos ir darbo derinimo procese, nustatoma, ar vyrauja hierarchinė – institucinė galios struktūra (ir kokia ji), ar pasiskirstymas sferomis (jeigu yra, tai koks?). Tyrimo rezultatai leis įvertinti, kokius realius veiksmus ir priemones turi taikyti tiek darbdaviai, tiek valstybė, kad procesas būtų kuo labiau subalansuotas. Mokslinė tyrimo reikšmė – gauti tyrimo duomenys leis papildyti mokslinius tyrimus naujomis įžvalgomis, padedančiomis geriau pažinti visas pagrindines dalyvaujančias grandis šeimos–darbo derinime – valstybės politiką, darbdavius ir dirbančiuosius bei sąveiką tarpusavyje. Tyrimas mokslinę reikšmę turi dėl šeimos–darbo derinimo analizės per naujojo institucionalizmo teorijos prizmę ir teorijos pritaikymo tokio tipo tyrimui. Praktinė tyrimo reikšmė – remiantis rezultatų duomenimis, šeimos–darbo derinimą formuojančios institucijos galės svarstyti naujas, labiau orientuotas, praktines priemones.

**Tyrimo problematika.** Lietuvoje visuomenė susiduria su šeimos–darbo deriniu bei kitomis susijusiomis problemomis – tokiomis kaip mažėjantis gimstamumas, senėjanti visuomenė, lyčių nelygybė tiek darbiniam, tiek šeimyniniame kontekste, kintanti šeimos struktūra. Minėtoms problemoms turi didžiulę reikšmę galimybė efektyviai derinti šeimos–darbo įsipareigojimus, kuriuos lemia daugelis vidinių ir išorinių veiksnių – tokių kaip ekonominė šalies situacija, šeimos ir darbo politika šalyje, darbovietėje esanti politika ir t. t. Šeimos–darbo derinimo kontekste galima išvelgti kelių lygmenų problematiką – netinkamos/netinkamai taikomos/nepakankamos šeimos ir darbo politikos priemonės, šeimai nedraugiškų/nepalankių darboviečių ir darbdavių dominavimas, darbuotojų vidinės šeimos politikos neefektyvumas. Remiantis tuo, formuojasi abipusis konfliktas ir disbalansas tarp šeimos ir darbo įsipareigojimų. Šis konfliktas ir disbalansas lemia ekonominius, kultūrinius ir socialinius pokyčius, kurie visuomenei, kaip ir valstybei, nėra naudingi. Siekiant pagerinti šeimos–darbo derinimo procesą, pašalinti rizikas ir problemas tiek makro, tiek mikro lygmenyse, reikia taikyti tikslingas priemones, o tą galima padaryti tik turint pakankamai informacijos apie reiškinį. Nors tyrimų Lietuvoje atlikta gana nemažai, tačiau vis dar yra neatsakytų klausimų (arba atsakytų, bet galbūt juos reikia nagrinėti iš naujo, nes atsakymai nedavė reikiamų rezultatų), tokių kaip: ar iš tiesų organizacijos vidaus politika atspindi praktiškai taikomą valstybės politiką? Nuo ko tai priklauso? Galbūt oficialiai deklaruojama politika turi žymiai mažesnę reikšmę (galią) darbo–šeimos derinimo klausimu? Kas tuomet turi reikšmę? Koks tiesioginių vadovų vaidmuo? Kas, jei tiesioginio vadovo taikoma politika nesutampa su organizacijos politika? Ar gali taip būti? Kaip dirbantieji vertina darbo–šeimos derinimo politiką visuose lygmenyse? Kaip jie vertina tiesioginį vadovą, jo įtaką darbo–šeimos derinimui? Kaip dirbantieji ir tiesioginiai vadovai vertina aktualius įstatymus šeimos–darbo derinimo klausimu? Kokie dirbančiųjų ir tiesioginių vadovų lūkesčiai? Darbdavys ar valstybė turi daugiau įtakos šeimos–darbo derinimo procese? Šio tyrimo metu, atsakant į klausimus, siekiama pildyti turimas mokslines žinias trūkstama informacija, kuri gali padėti efektyviau prisidėti prie šalies šeimos–darbo derinimo užtikrinimo.

**Tyrimo objektas** – valstybės ir darbdavių politika bei dirbančių tėvų patirtys šeimos ir darbo derinimo procese.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti valstybės ir darbdavių politiką bei dirbančių tėvų patirtis šeimos ir darbo derinimo procese.

### **Tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:**

1. Išanalizuoti valstybės ir darbdavių vykdomos politikos bei dirbančiųjų patirčių sąsajas ir sprendimus lemiančius veiksnius mokslinėje literatūroje, taikant neo-institucionalizmo prieigą;
2. išnagrinėti valstybės šeimos–darbo politiką status quo;
3. išanalizuoti darbdavių vykdomą šeimos–darbo politiką ir jos formavimo bei įgyvendinimo motyvus, remiantis tiesioginių vadovų patirtimi;
4. nustatyti ar darbdavių vykdoma formali ir neformali politika atliepia valstybės realizuojamą šeimos–darbo politiką;
5. išanalizuoti dirbančiųjų patirtis ir jų formuojamus lūkesčius į valstybės ir darbdavių/tiesioginių vadovų vykdomą šeimos–darbo derinimo politiką.

### **Disertacijos ginamieji teiginiai:**

1. Instituciniu požiūriu darbdaviai yra suvaržyti ir turi laikytis įstatymų – taisyklių, nes taip yra priimta teisinėje valstybėje, tačiau darbdaviai formuoja vidinę darbovietės politiką savaip interpretuodami institucinį spaudimą bei paveikti vidinių ir išorinių (visuomeninių) veiksmų – normų, vertybių, kultūrinės aplinkos poveikio, individualių tikslų, siekio maksimizuoti naudą.
2. Valstybės vaidmuo šeimos–darbo derinime yra nepakankamas, nes kai kurių įstatymuose numatytų reikalavimų nėra laikomasi arba jie yra pažeidinėjami, įgyvendinant neformalią politiką darbovietėse, o numatyti apribojimai kerta si su derinimui reikalingų priemonių ir veiklų įgyvendinimu, taip sukuriant dar daugiau problemų dirbantiesiems.
3. Darbdaviai yra galios pozicijoje dirbantiems tėvams svarbiu – laiko valdymo klausimu, todėl jiems darbdavių neformali politika ir tiesioginių vadovų vaidmuo (kurį aiškina sociologinio neoinstitucionalizmo ir racionalaus pasirinkimo neoinstitucinė teorijos) yra kur kas reikšmingesni darbuotojų šeimos–darbo derinimo kontekste nei valstybės formuojama ir įgyvendinama formali politika.
4. Dirbantieji prisitaiko prie darbdavių ir jų vykdomos politikos bei darbovietėse esančių taisyklių, todėl santykiyje su valstybe yra linkę palaikyti darbdavius.

### **Disertacijos struktūra**

Disertaciją sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys: teorijos, metodologijos ir rezultatų skyriai, taip pat diskusija, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, priedai bei publikacijų ir pranešimų sąrašas.

Įvade pristatoma mokslinė problema, tyrimo aktualumas, tikslas ir uždaviniai, darbo naujumas ir jo reikšmė bei pateikiami ginamieji teiginiai. Pirma disertacijos

dalis – teorinė prieiga, kurią sudaro 4 poskyriai (dalys). Pirmoje dalyje analizuojami šeimos–darbo derinimo teoriniai pagrindai: aiškinama šeimos–darbo derinimo koncepcija, t. y. pristatomas šeimos–darbo derinimas sociologiniu požiūriu, nagrinėjamos sampratos bei atskleidžiamas derinimo poreikis ir reikšmė. Antroje teorijos dalyje pristatomas valstybės vaidmuo darbuotojų šeimos–darbo derinimo procese, kurį apima taisyklių kūrimas ir įgyvendinimas politikos mechanizmais. Trečioje teorijos dalyje pristatoma darbdavių ir darboviečių reikšmė darbuotojų šeimos–darbo derinimo procese. Aptariamas darbdavių ir darboviečių vaidmuo, formalios ir neformalios politikos formavimas ir šeimai palankių priemonių taikymas bei netaikymas. Nagrinėjama ne tik darbdavių, bet ir tiesioginių vadovų reikšmė darbuotojų šeimos darbo derinimui. Taip pat analizuojama, kokie teoriniai pagrindai lemia darbdavių ir tiesioginių vadovų sprendimus. Ketvirtoje teorijos dalyje nagrinėjami dirbančių asmenų požiūrio ir patirčių teoriniai pagrindai, vertinant dirbančių asmenų atsaką į jiems primestas žaidimo taisykles valstybėje bei darbovietėje, taip pat pristatoma dirbančių asmenų požiūrį ir patirtis formuojantys veiksniai. Disertacijos antroje dalyje pristatoma tyrimo metodika bei 6 tyrimo etapai.

Trečioje disertacijos dalyje pristatomi tyrimo rezultatai, kuriuos sudaro 3 pagrindinės dalys: 1) pristatomas darbo derinimo kontekstas, kurį sudaro darbo santykių reguliavimo šalyje tvarka bei socio-ekonominė situacija; 2) pristatoma tiesioginių vadovų politika darbuotojų šeimos–darbo derinimo aspektu, atskleidžiant atlikto kokybinio tyrimo rezultatus, kurie apima tiesioginių vadovų taikomas formalias ir neformalias priemones, jų sprendimus lemiančius veiksniai, taip pat įvertinamos (tiesioginių vadovų nuomone) teigiamos ir neigiamos priemonių taikymo ar netaikymo pasekmės bei atskleidžiami tiesioginių vadovų lūkesčiai darbuotojams ir valstybės politikai; 3) trečiojoje rezultatų dalyje pristatomi kokybinio tyrimo rezultatai, atskleidžiantys dirbančių tėvų patirtis ir lūkesčius. Pirmame poskyryje pristatoma, su kokiomis priemonėmis dirbantieji susiduria valstybėje bei darbovietėje bei kokias priemones taiko patys ir kas lemia tų priemonių taikymą. Antrame poskyryje pristatomos problemos (ir jų kilmė), su kuriomis susiduria dirbantys tėvai, derindami šeimos ir darbo įsipareigojimus. Paskutiniame poskyryje atskleidžiami darbuotojų lūkesčiai šeimos–darbo derinimo priemonių atžvilgiu, vertinant galimybes ir poreikius tiek iš valstybės perspektyvos, tiek iš darbdavių.

# I. ŠEIMOS–DARBO DERINIMO TEORINĖ PERSPEKTYVA

## 1.1. Šeimos–darbo derinimas sociologinių teorijų kontekste

Šeimos ir darbo derinimas sąlyginai gana nauja tyrimų perspektyva sociologams, kuriems tyrimų lauke visuomet buvo itin aktuali šeima, kaip pagrindinis objektas, ir jos funkcijų atlikimas. Remiantis stuktūrinio funkcionalizmo teorija, pagrindinėmis šeimos funkcijomis buvo laikomos reprodukcinė, globos, emocinės paramos, socializacijos, ekonominė, rekreacinė, komunikacinė, kurios buvo skirtos tenkinti visuomeninius ir socialinius poreikius, leidžiančius išlaikyti visuomenės stabilumą (Parsons, Bales, 1955). Keičiantis socio-ekonominėi situacijai pradėjo ryškėti savęs realizavimo, individualizmo funkcija, kas reiškia, jog kiekviena šeimos narys vienu metu priklausydamas nuo kitų šeimos narių nori ne tik prisidėti prie funkcijų įgyvendinimo, tačiau ir išreikšti save individualiai. Taip pradėjo formuotis branduolinės arba kitaip, modernios šeimos modelis (Burgess, 1926). Tokio šeimos modelio akcentas buvo aiškūs lyčių vaidmenys, pagal kuriuos moteris buvo pilnai atsakinga už šeimos reikalus namuose, o vyras – už namų bei šeimos aprūpinimą reikiama resursais, ypač finansiniais (Parsons, Bales, 1955). Naujosios, industrinėje visuomenėje besikuriančios darbo vietos, kurias galėjo užimti ir moterys, paskatino intensyvesnę šeimos modelio kitimą, kuriame vis daugiau atsakomybių priimdavo moteris, supratusi, kad kaip ir vyras, gali aprūpinti ne tik save, bet ir šeimą (Hagqvist ir kt., 2019; Coontz, 2000; Osmond, Thorne, 1993; Skolnick, 1991; 1973; Stacey, 1991; 1996). Pokyčiai buvo matomi lyčių aspektų ir pirmiausia prasidėjo su moterų įsitraukimu į darbo rinką, tuo tarpu, vyrų įsitraukimas į šeiminius reikalus nebuvo toks aktyvus. Šis, augantis moterų įsitraukimas į darbo rinką ir kartu didėjantis dvigubų socialinių vaidmenų įgyvendinimas ėmė formuoti vaidmenų konfliktą, augantį tiek tarp darbinių ir šeiminių vaidmenų, tiek tarp vaidmenų pasidalinimo lyčių aspektu.

Šeimos ir darbo derinimas yra sudėtingas, daug apimantis procesas, su kuriuo tiesiogiai ir netiesiogiai susiduria įvairios asmenų grupės visu gyvenimo laikotarpiu, taip pat nuo šio proceso priklauso ne tik dirbančiųjų, bet ir jų šeimos narių bei, netiesiogiai, visuomenės gyvenimo kokybė, todėl prieš atliekant tyrimą reikia pažinti tyrimo objektą, kuris detaliam nagrinėjamas šiame poskyryje.

### 1.1.1. Šeimos–darbo derinimo samprata

Sociologai, nagrinėdami darbo–šeimos derinimą, naudoja kelias skirtingas sąvokas. Viena iš plačiausiai naudojamų – darbo–šeimos derinimą nusako kaip procesą, kurio metu siekiama, kad individualus ir socialinis gyvenimas būtų kiek įmanoma



labiau suderintas (harmonizuotas) su darbo įsipareigojimais (Korabik, Lero ir kt., 2008), skatinant žmones kurti lankstesnes darbo sąlygas darbuotojams, o dirbančiuosius – dalintis šeimos vaidmenimis (Kossek ir kt., 2009). Lankstesnės darbo sąlygos apima galimybes turėti lankstų grafiką, atsivesti vaiką visai darbo dienai arba daliai jos (ar yra tinkamos sąlygos, pvz.: vaikų kambarys, atskiras kabinetas ir panašiai); gauti mamadienius/tėvadienius, gauti papildomų, įstatymuose nenumatytų, atostogų (apmokamų ir nemokamų) dieną; gauti iš darbdavio apmokėjimą darbuotojų vaikų ugdymo paslaugoms (pilnai arba dalinai) bei įvertinti/suprasti ar tiesioginis vadovas atsižvelgia į dirbančiojo bei jo šeimos problemas ar rūpesčius.

Antroji, itin populiari sąvoka – šeimos ir darbo balansas (angl. *family-work balance*), kuris dažnai apibūdinamas gana skirtingai. Dalies sociologų teigimu, tai – balansas tarp asmens individualaus gyvenimo ir darbo, kuomet vyrauja žemas konfliktų lygis tarp šeimos dėl darbo ir darbo dėl šeimos (Clark, 2001), ir aukštas šeimos ir darbo derinimo lygis, kuomet dirbantysis sėkmingai derina savo atliekamus vaidmenis (Grady, McCarthy, 2008; McCarthy ir kt., 2010). Dalis sociologų šeimos–darbo balansą apibūdina tiesiog šeimos–darbo konflikto nebuvimu (Clark, 2000), kadangi jis yra tiesiogiai susijęs su gyvenimo kokybe (Greenhaus ir kt., 2003) bei kitais gerovės rodikliais (Marks, MacDermid, 1996). Šeimos–darbo balansas apima optimalų įsipareigojimų įgyvendinimą, dėl kurio nekyla jokių įtampų nei darbe, nei šeimoje. Šeimos–darbo balansas išlaikomas tuomet, kai pakanka resursų (ypatingai laiko), reikalingų balanso užtikrinimui (Voydanoff, 2005). Clark darbo–šeimos balansą apibūdina kaip „pasitenkinimą ir efektyvumą darbe ir namuose, patiriant kuo mažiau vaidmenų konflikto“ (Clark, 2001). Balansas apima būtinų reikalavimų ir užduočių įvykdymą, darbuotojui gebant derinti kelis vaidmenis (Grady, McCarthy 2008; McCarthy ir kt., 2010).

J. H. Greenhaus, K. M. Collins, Shaw išskiria 3 balanso komponentus: laiko valdymo balansas ir pasitenkinimas tuo (galimybė vienodai ar panašiai paskirstyti laiką darbui ir šeimai); įsitraukimo ar dalyvavimo pusiausvyra (vienodas įsitraukimas ir asmeninis susidomėjimas tiek darbu, tiek šeima); pasitenkinimo pusiausvyra (vienodai patenkintas tiek darbu, tiek šeima) (Greenhaus ir kt., 2003). Laiko valdymą, kaip svarbų šeimos–darbo derinimo komponentą, išskiria ir daugiau mokslininkų. 2006 metų atliktame tyrime Lietuvoje Reingardė ir Tereškinas nustatė, kad laiko valdymas yra vienas svarbiausių veiksnių darbo–šeimos derinimo kontekste. Tyrimo metu respondentai nurodė, jog dažnai pagrindiniai konflikto sprendimo būdai yra susiję su laiko valdymu (Reingardė, Tereškinas, 2006). Visgi, tyrėjai pažymi, kad kur kas lengviau išskirti balansą, kai jo nėra, negu kai jis yra (Greenhaus ir kt., 2003).

Mokslinėje literatūroje, analizuojant balansą, vyrauja du terminai – „darbo–gyvenimo“ (angl. *work-life*) ir „darbo–šeimos“ (angl. *work-family*). Darbo–gyvenimo ba-



lanso sąvoka pirmą kartą buvo pavartota dar 70 dešimtmetyje, Jungtinėje Karalystėje (Prasad, 2012). Vis tik, iki 1986 metų, kol organizacijos nepradėjo diegti šeimos–darbo politikos, ji buvo mažai naudojama (Lockwood, 2003). Darbo–gyvenimo balansas yra platesnė sąvoka, apimanti ne tik darbo ir šeimos sferas, tačiau įtraukianti ir tokias sritis kaip studijos, keliavimas, sportas, savanorystė, asmeninis tobulėjimas, poilsis – todėl dažnu atveju, kai nagrinėjamas gyvenimo balansas ir įtraukiama daugiau sferų, naudojamas „darbo– gyvenimo“ terminas“ (Hudson, 2005).

Šeimos–darbo derinimas, kaip tyrimų objektas, vertinamas kontraversiškai. Galima pastebėti skirtingas nuomones, jog šeimos–darbo sferų studijos turėtų apsiriboti šeimos–darbo ribomis, o tiriamos prielaidos ir hipotezės turėtų būti tarsi izoliuotos nuo kitų aspektų (Pitt–Catsouphe, Christensen, 2004). Visgi, manoma, kad šeimos ir darbo derinimas neišvengiamai apima ir daugiau sričių, todėl negali būti izoliuotas (Gurvis, Patterson, 2005). Crooker ir kiti (2002) siūlo, tiriant šeimos–darbo derinimą iš darbuotojų perspektyvos, papildomai įtraukti ir šeimos narius, bendruomenes, darbdavius, profesijos reikšmę, ekonominius faktorius ir t. t. Autorių teigimu, tik apimant visus aspektus, turinčius ryšį ir įtaką šeimos–darbo įsipareigojimų derinimui, galima nustatyti efektyvias priemones balansavimui.

Nagrinėjant šeimos ir darbo sąveiką buvo plėtojama teorija, kuri teigė, kad vyrai ir moterys skirtingai elgiasi ir veikia darbo ir šeimos kontekste. Šią teoriją 1999 metais Barnett patobulino pateikdamas koncepciją, kurios laikomasi ir šių dienų šeimos–darbo tyrimuose. Jis apibrėžė tris modelius, apibūdinančius šeimos ir darbo sąveiką: darbo ir šeimos, kaip atskirų sferų modelį (*angl. the separate–spheres model*); iš dalies darbo ir šeimos sferas apimančią modelį (*angl. the overlapping–spheres model*) bei modelį, integruojantį darbo ir šeimos sferas (*angl. the work–integration model*). Barnett (1999) pateikia naujo modelio sąvoką – darbo ir šeimos sisteminis modelis (*angl. the work–life systems model*), apimančią visas žmogaus gyvenimo sritis ir teigiančią, jog šios sferos nėra atskiros, o priešingai – persidengia (*angl. overlap*) (Barnett, 1999). Pitt–Catsouphe, Kossek ir Sweet (2005) norėdami pabrėžti specifinį šios srities pobūdį, pažymi, kad darbo ir šeimos sritis gali būti vienintelė studijų sritis, kurią geriausiai apibūdinime atspindi „brūkšnelis“, esantis tarp žodžių „darbas“ ir „šeima“. Brūkšnelis yra svarbus, nes simbolizuoja akcento sutelkimą į ryšį tarp darbo patirties ir šeimos problemų. Šie ryšiai buvo suprantami kaip „santykiai“, „sąveika“ ir „sąsaja“. Buvo sutarta, kad santykiai tarp darbo ir šeimos gyvenimo turėtų būti vertinami ne kaip statiškas objektas, o kaip procesas, apimantis besikeičiančias aplinkybes ir pasirinkimą. Plačiausiai naudojama tapo darbo ir šeimos sąsaja, apibūdinanti įvairialypės sąveikos galimybę. Terminas „darbo–šeimos derinimas“ naudojamas nurodant būtinybę derinti, sujungti ir koordinuoti atsakomybes, reikalavimus ir veiklą, susijusią su vaidmenimis namuose ir darbe. Šia reikšme remiamasi ne tik moks-

linėje literatūroje, tačiau ir šeimos bei darbo politikos dokumentuose (Demetriades ir kt., 2006).

Šeimos–darbo derinimas tampa vis svarbesniu tyrimų objektu, didėjant dirbančių apmokamą darbą moterų ir motinų, taip pat augant darbo jėgos poreikiui, informacinių technologijų plėtrai, gyvenimo kokybės gerinimo poreikiui (Greenhaus, Powell, 2003; Pitt–Catsoupes, Christensen, 2004). Atsižvelgiant į tai, kad tarp darbuotojui keliamų reikalavimų darbe ir šeimoje egzistuoja neišvengiama sąveika, nepriklausomai nuo šeimos–darbo sferų modelio, jų suderinimas dažnu atveju tampa sunkiu iššūkiu (Carr ir kt., 2008), todėl sparčiai daugėja tarpdisciplininių tyrimų, susijusių su šiuo objektu (Chang ir kt., 2010). Šeimos–darbo derinimas nuosekliai nagrinėjamas ir Lietuvos mokslininkų – tokių kaip V. Kanopienė, G. Purvaneckienė, J. Reingardė ir kt. (Kanopienė, 1997; 1998; 1999; Purvaneckienė, Purvaneckas, 2001; Reingardė ir kt., 2006).

### **1.1.2. Šeimos–darbo derinimo poreikis ir reikšmė**

Šeimos ir darbo derinimo poreikiui įtakos turi ne tik didelis įsipareigojimų krūvis, tačiau ir socialiniai pokyčiai, kurie atsiranda dėl ekonominės kaitos. Ekonominius pokyčius sukelia globalizacija (masinis, tokių šalių kaip Kinija, ekonomikos augimas, tarptautinės prekybos didėjimas), technologiniai pokyčiai ir tarptautiniu agentūrų augimas. IT technologijų plitimas – kuris lėmė staigų kapitalo šuolį, didėjančias algas, didelį pelną tam tikrai asmenų grupei. Tuo tarpu formavosi mažesnės kvalifikacijos žmonių atskirties augimas, darbo pobūdžio pokyčiai, intensyvėjantis gyvenimo tempas, kadangi tarptautinių agentūrų augimas skatina rinkos liberalizavimą (Taylor-Gooby ir kt., 2017). Globalizacija skirtingai veikia skirtingas gyventojų grupes, kurdama “laimėtojų” ir “pralaimėtojų” grupes, priklausomai nuo jų asmeninių (ir ne tik), išlikimui reikalingų savybių (Guogis, 2006). Socialiniai pokyčiai – tokie kaip šeimos modelių ir lyčių vaidmenų kaita, didėjanti pajamų ir turto nelygybė – reiškia socialines rizikas (Taylor-Gooby ir kt., 2017).

Darbo ir šeimos derinimas svarbus tuo, jog apima žmogaus pagrindinių poreikių užtikrinimą. Gauti pakankamas pajamas gyvenime yra taip pat svarbu, kaip skirti laiko šeimai, kadangi pajamos užtikrina šeimos gerovę. Šeimos ir darbo derinimas dažnai nagrinėjamas šiais aspektais – šeimos ir darbo derinimo balanso ieškojimu, derinimo užtikrinimu. Rasti ir išlaikyti balansą gana sudėtinga, kadangi dažnai tėvai balansuoja tarp skirto šeimai laiko ir laiko, skirto darbui, dėl kurio galima gauti didesnius resursus ir juos panaudoti šeimai. Resursų didinimas paprastai tolygus pajamų didinimo poreikiui. Šeimos nariai, siekdami padidinti pajamas, ypač kai jos yra itin mažos, dažnai turi skirti daugiau darbo valandų per dieną, nei vidutiniškai numatyta, ko rezultatas – stipriai nukentėjęs šeimyninis ir asmeninis gyvenimas.

Pasak Susan J. Lambert, asmeninio gyvenimo ir darbo balanso užtikrinimas yra galimas darbuotojams būnant ekonomiškai produktyviems (Lambert, 1999). Šeimos–darbo derinimo ekonominė nauda sukuria ir socialinę gerovę, kurią jaučia ne tik dirbantieji, tačiau ir darbdaviai bei visuomenė. Lanksčių darbo formų diegimas, darbas iš namų, darbo vietos dalinimasis, dalinio darbo galimybė, darbo dalinimo galimybė – visa tai yra labai svarbu dirbantiesiems (Torpey, 2007) ir užtikrina stabilias pajamas didesniai kiekiui žmonių, mažina bedarbių skaičių bei atskirtį, didina šalies darbingo amžiaus asmenų užimtumą, neleidžia didėti alkoholizmui ir depresijai, didina darbuotojų motyvaciją. Darbas namuose, naudojant šiuolaikines technologijas, padidina dirbančiojo ir kitų šeimos narių kartu praleidžiamą laiką (Hill ir kt., 1996; Ammons, Markham, 2010). Torpey (2007) teigimu, laisvų užimtumo formų taikymas taip pat padidina šalies konkurencingumą tarptautinėje rinkoje. Lanksčios darbo formos naudingos ne tik dirbantiesiems, bet ir darbdaviams, pvz.: siekiant užtikrinti gamybai aktualų lankstumą, siekiant sumažinti išlaidas, padidinti našumą, padidinti konkurencingumą (Koopmans, Schippers, 2003). Daugybė tyrimų parodė, kad tokie darbo poreikiai kaip dirbtų valandų skaičius, darbo krūvis ir pamaininis darbas buvo stipriai susiję su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymu (Burke, 2002; Higgins ir kt., 2000; Duxbury, Higgins, 1991; Saltzstein ir kt., 2001; Hughes, Parkes, 2007; Rijswijk ir kt., 2004; Yildirim and Aycan, 2007; Guest, 2002).

Šeimos–darbo derinimas įgyvendinamas taikant tam tikras priemones. Šeimos ir darbo derinimo priemonės yra kelių skirtingų lygmenų ir apima dirbančiojo ir jo šeimos taikomas priemones; šeimos ir darbo politikų numatytas priemones; darbdavio numatytas priemones. Stankūnienė (2001) išskiria šias pagrindines darbo ir šeimos derinimo priemonių grupes – lanksčios užimtumo formos; vaiko priežiūros paslaugos; vaiko priežiūros atostogų bei jų apmokėjimo sistema (Stankūnienė, 2001). Išskiriamos tokios šeimos–darbo derinimo priemonės – lanksčios darbo valandos; sumažintos darbo valandos; sumažintas darbo dienų skaičius per savaitę; darbo pasidalinimas; vaiko priežiūros centrai darbe; nuotolinis darbas (Friedman ir Galinsky, 1992). Per pastarąją amžiaus pusę moterų, net ir moterų su mažais vaikais, dalyvavimas darbo rinkoje suintensyvėjo. Viena tai lėmusių priežasčių – vis dažniau taikoma nuotolinio darbo formos galimybė, kuri leidžia lengviau derinti darbą su šeima (Jonkarytė, Stankūnienė, 2003). Prisitaikymą dirbti ir kartu intensyviai dalyvauti šeimos gyvenime leidžia tokios priemonės kaip auklių samdymas, technologijos (Appelbaum, 2000). Sudarytos sąlygos moterų daliniam užimtumui (derinant su palankiu vaiko priežiūros paslaugų užtikrinimu) leidžia motinoms grįžti į darbo rinką. Ne pilno etato darbas leidžia motinoms ilgiau maitinti krūtimi (Ogbuanu ir kt., 2011).

Šeimos–darbo derinimo poreikiui taip pat didelę reikšmę turi besiformuojantis daugialypis konfliktas, kuris darbuotojų patiriamas tiek įgyvendinant šeimos vaid-

menis, tiek įgyvendinant ir derinant profesinio ir asmeninio gyvenimo vaidmenis (šeimos–darbo konfliktas). Šeimos–darbo vaidmenų konfliktas atsiranda, kai nepavyksta suderinti šeimos ir darbo įsipareigojimų. Šeimos–darbo vaidmenų konfliktas suprantamas kaip neigiamas ar nesubalansuotas apmokamo darbo ir nedarbinių veiklų rezultatas (Grant–Vallone, Donaldson, 2001). 1985 metais Greenhous ir Beutell pirmieji išskyrė šeimos ir darbo vaidmenų konflikto sąvoką, kurią apibrėžė kaip darbo kišimusi į šeimos gyvenimą (Greenhouse, Beutell, 1985). 1992 metais Frone nustatė, kad šeimos–darbo konfliktas yra dvikryptis procesas, kurio metu konfliktai kyla tiek šeimos dėl darbo, tiek darbo dėl šeimos (Frone ir kt., 1992; Aslam ir kt., 2011), taip pat galimas abipusis konfliktas – tiek šeimai dėl darbo, tiek darbui dėl šeimos. Nustatyta, jog šeimos vienodai intensyviai susiduria tiek su darbo dėl šeimos, tiek su šeimos dėl darbo konfliktais (Stewart L. M., 2013), tačiau vyrauja žymiai daugiau atvejų, kai, laiko valdymo atžvilgiu, darbas išsiskverbia (neigiamai paveikia) į šeimą (angl. *work-to-family spillover*), negu šeima išsiskverbia (neigiamai paveikia) į darbą (angl. *family-to-work spillover*) (Ruppanner, Pixley, 2012).

Remiantis tuo įvestos sąvokos – šeimos dėl darbo konfliktas (angl. *work-to-family conflict*) ir darbo dėl šeimos konfliktas (angl. *family-to-work conflict*). Darbo dėl šeimos konfliktas – tokia vaidmenų sąveikos forma, kai šeimoje turimam vaidmeniui keliami reikalavimai apsunkina darbo vaidmens atsakomybių vykdymą ir atlikimą (pvz.: nuovargis dėl didelio namų ruošos krūvio, išsiblaškyimas, darbo valandų praleidimas dėl vaikų ligų ar kitų šeimos reikalų ir pan.). Šeimos dėl darbo konfliktas – tokia vaidmenų sąveikos forma, kai darbe turimam vaidmeniui keliami reikalavimai apsunkina šeimos vaidmens atsakomybių vykdymą ir atlikimą (pvz.: darbo valandų skaičius, viršvalandžiai ir pan.). Esminis konflikto šaltinis – laikas, kuris privalo būti paskirstytas tarp šeimos ir darbo, tačiau netinkamai valdant laiką, netinkamai jį paskirsčius, laiko atžvilgiu vienai pusei skiriama mažiau laiko, negu jo reikia įsipareigojimams įgyvendinti.

Šeimos–darbo vaidmenų konfliktas tiriamas gana plačiai, nes būtent jis yra pagrindinė šeimos–darbo balanso išlaikymo problema. Cousins ir Tang (2004) tyrimu, kuriuo analizavo tris vakarų Europos šalis (Nyderlandus, Jungtinę Karalystę ir Švediją), nustatė, jog konfliktas yra labai įvairialypis objektas, todėl net ir įgyvendinus svarbias šeimos–darbo derinimo priemones, jis gali vis tiek egzistuoti. Rezultatai atskleidė, jog Švedijoje, nepaisant aukšto lyčių lygybės lygio bei stiprios darbo–šeimos politikos, vis vien vyksta intensyvūs darbo ir šeimos konfliktai, su kuriais susiduria tiek vyrai, tiek moterys. Tuo tarpu šeimose Nyderlanduose ir Jungtinėje Karalystėje – tėvai, o ne motinos susiduria su spaudimu ir konfliktais tarp darbo ir šeimos gyvenimo. Visose iš tirtų šalių, konfliktai ir įtampos kyla dėl moterų ir vyrų darbo laiko režimo (Cousins, Tang, 2004).

Sarika Jain, Shreekumar K. Nair kaip pagrindines konfliktų priežastis skiria: darbo valandos, stresas darbe, didelis darbo krūvis, socialinis palaikymas, šeimos palaikymas, įplaukų lygis ir t.t. (Jain, Nair, 2013). Buzaitytė–Kašalynienės ir Atmanavičienės (2005) atlikto tyrimo metu Lietuvoje nustatė, jog pagrindinės šeimos–darbo derinimo konflikto priežastys yra finansinių šeimos galimybių trūkumas ir lanksčių užimtumo formų stoka (Buzaitytė–Kašalynienė, Atmanavičienė, 2005).

Darbo–šeimos konfliktas ypač reikšmingas, kadangi sukelia įtampą tarp dirbančiojo ir darbdavio, kuris paveikia ne tik darbinius santykius, tačiau ir šeiminius, o konflikto išraiškos persiduoda šeimos nariams, ko rezultate nukenčia visų įgyvendinamų įsipareigojimų – darbo, santykių su partneriu ir vaikais, asmeninio gyvenimo (laisvalaikio) kokybė. Konflikto suvaldymas padidina pasitenkinimą darbu bei šeimynini gyvenimu (Frone, Yardley, 1996), taip pat stipriai prisideda prie gimstamumo didėjimo (Jain, Nair, 2013). Lietuvoje atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad didelė dalis moterų ir vyrų Lietuvoje patiria stresą dėl darbo–šeimos įsipareigojimų derinimo. Apklaustieji kaip pagrindinius stresorius išskiria įtemptą darbotvarkę bei viršvalandžius, kurie neleidžia jiems skirti pakankamai laiko šeimai, o moterys išskiria nuovargį dėl darbo krūvio, kurį turi dirbdamos tiek profesinį apmokamą darbą, tiek namuose – neapmokamą darbą (Reingardė, 2006).

Šeimos–darbo derinimo konfliktas aktualus lyčių aspektu, kadangi turi būti sukurtos reikalingos šeimos–darbo derinimo sąlygos, atsižvelgiant į abiejų lyčių poreikius. Itin svarbus „dvigubų vaidmenų“ konflikto sprendimas kuriant įvairias vaidmenų derinimo strategijas (Reingardė, Tereškinas, 2006). Atsižvelgiant į tai, nemažai tyrimų, analizuojant šeimos–darbo konfliktą ir derinimą lyčių lygybės aspektu, atlikta tiek užsienyje, (Daly, Rake, 2003; Sainsbury, 2003; Lee, 2007), tiek Lietuvoje (Startienė, Remeikienė, 2009; Reingardė, 2006; Martinkus ir kt., 2009; Melnikas, 2007; Rakauskienė, Chvilickas, 2007; Brazienė, 2005; Purvaneckienė, Purvaneckas, 2001; Brazienė ir kt., 2008; Čiburienė, Guščinskienė, 2008; Startienė, Remeikienė, 2008).

Fagan ir Press (2008) 21 amžiuje JAV šeimos susiduria su įvairiais šeimos–darbo derinimo konfliktais, ypatingai – dėl darbo pasiskirstymo tarp lyčių. Autorės teigimu, motinos sunkiau suderina šeimą ir darbą kai jaučia vyro, kaip vaiko tėvo, neigiamą darbo ir šeimos derinimo rezultatą (pvz.: stresą), taip pat moterims lengviau derinti šeimą ir darbą, kuomet jų vyrai turi lankstesnį darbo grafiką bei prisiima daugiau atsakomybės už namų ruošos darbus (Fagan, Press, 2008). Vienas iš aktualiausių šių dienų klausimų šeimos–darbo konfliktų sprendimo ir balanso ieškojimo kontekste – kaip turėtų elgtis skirtingos lytys? Itin svarbus atsiranda vyrų vaidmuo (Holter, 2007). Šiandieninėje visuomenėje daugelis vyrų, priešingai negu anksčiau, žymiai labiau ištraukę į šeimos gyvenimą, tuo tarpu, daugelis moterų dirba ir darbą vertina kaip itin svarbų savo gyvenime. Atsižvelgiant į tai, tiek motina, tiek tėvas turi besidubliuojančius vaidmenis šeimoje, o daugelis porų renkasi save pilnai reali-

zuoti tiek darbiniam, tiek šeimyniniam gyvenime. Dėl šios priežasties poros, ypač turinčios vaikų, susiduria su itin dideliu krūviu, spaudimu, kenčia nuo pervargimo, todėl norėtų trupesnių ir lengviau suderinamų darbo valandų (Nordenmark, 2004). 2007 metais Europoje atlikto tyrimo metu buvo atskleista, kad dauguma vyrų norėtų didesnių pajamų šeimai, o tuo tarpu moterys norėtų, kad vyrai prisiimtų daugiau atsakomybių namuose. Atsižvelgiant į finansinius poreikius, nemažai vyrų dirba daugiau negu standartinis darbo valandų skaičius per savaitę, tačiau norėtų dirbti mažiau ir likusį laiką skirti šeimai (Holter, 2007). Kaufman (2013) tyrinėja, kaip keičiasi tėvo vaidmuo 21-ajame amžiuje. 2013 m. atlikusi kokybinį tyrimą Kalifornijoje ir Šiaurės Karolinoje, kurio metu išskyrė tris tėvų tipus (senieji, naujieji ir „super“ tėčiai). Senieji – tradiciniai, naujieji – tie kurie balansuoja tarp darbo ir šeimos bei stengiasi tai suderinti ir maksimaliai pasiekti rezultatus ir „super“ tėčiai – kurių rolė tampa stipresnė negu motinų. Kaufman (2013) teigimu paskutiniai du tipai yra itin novatoriški ir vis daugiau tėvų užims vieną arba kitą poziciją. Paaiškėjo, kad „super“ tėčiai patiria mažiau streso negu kitų tipų tėčiai, taip pat jiems geriau pavyksta suderinti šeimą ir darbą nei kitų tipų tėčiams (Kaufman, 2013).

Atsižvelgiant į tai, kad didelė dalis moterų ir vyrų patiria darbo–šeimos konfliktą, su kuriuo susitvarkyti ir rasti balansą itin sudėtinga, šeimos susiduria su neigiamomis to pasekmėmis – atsiranda reikiamybė pasirinkti šeima ar karjeros galimybes, padidėja fizinis ir psichologinis stresas, pašlįja santykiai su darbdaviu ir/arba šeimos nariais, tenka keisti darbą (Reingardė, Tereškinas, 2006). Didelis iššūkis suderinti darbo ir šeimos sferas, todėl reikalingas didelis visuomenės, valstybės ir ypač darbdavių palaikymas (darbovietės kultūra, lankščių susitarimų galimybė), kuris prisideda prie konfliktų mažinimo (Stewart, 2013).

Be šeimos darbo–derinimo konflikto sprendimo, itin svarbu suvaldyti socialines rizikas, tokias kaip jaunų rinkos dalyvių, žemesnės kvalifikacijos darbuotojų ir moterų didėjimas darbo rinkoje, kadangi šios rizikos lemia didėjantį poreikį tobulinti įgūdžius ir mokytis, pritaikyti šeimai palankias darbo sąlygas bei užtikrinti vaikų priežiūros paslaugas (Taylor-Gooby ir kt., 2017). Socialinės rizikos skirstomos į senąsias (angl.: *old social risks*) ir naujasias (angl. *new social risks*). Pirmoji grupė apima socialines rizikas, kurioms suvaldyti reikalingos tokios priemonės, kaip sveikatos apsauga, senatvės pensijos, maitintojo netekties išmokos ir piniginės išmokos darbingo amžiaus gyventojams, netekus darbo. Tuo tarpu antrąją papildo tokios priemonės, kuriomis siekiama suvaldyti naujasias rizikas: vaiko priežiūros atostogos, vyresnio amžiaus žmonių priežiūros paslaugos, aktyvios darbo rinkos politikos kūrimas, ikimokyklinio, pradinio ir vidurinio ugdymo paslaugų užtikrinimas (Taylor-Gooby, 2004; Huber, Stephens, 2006; Vandenbroucke, Vleminckx, 2011). De Deken (2012) siūlo patikslinimą ir teigia, jog senosios rizikos valdomos kompensavimo principu, o naujosios – investavimo principu. Nolan (2013) teigimu, nėra aiškios atskirties ir



negalima tiesiogiai taikyti, tačiau sutinka, kad naujosios socialinės rizikos valdomos (kiek tai įmanoma) per investavimą į socialiai pažeidžiamas grupes.

Atsižvelgiant į socialinius pokyčius (lankstesnę darbo rinką, didėjantį rinkos dalyvių skaičių), kyla naujos rizikos, kadangi dalis žmonių jaučia nesaugumą (pvz.: dėl darbo vietos – kvalifikaciją po ilgų motinystės atostogų praradusios motinos), todėl reikalingi pokyčiai ir socialinėje apsaugoje (Taylor-Gooby, 2004). Socialiniai pokyčiai, susiję su perėjimu į post-industrinę „paslaugų ekonomiką“, suformuoja naują socialinės rizikos modelį Europoje (Taylor-Gooby, 2004). Naujos socialinės rizikos tampa pagrindiniais uždaviniais formuojant darbo politikos darbotvarkę. Gooby (2004) teigimu, ES turėtų išskirti kaip atskirą socialinės politikos šaką – socialinės rizikos politiką. Socialinės rizikos daro įtaką šeimoms, todėl valstybės užduotis yra padėti šeimoms susidoroti su pasekmėmis arba jas visiškai pašalinti (Guogis, 2006). Vyrauja nuomonė, jog suvaldyti naujas socialines rizikas galima ne vien valstybės „rankomis“ ir siūloma galimybė nedidinti socialinės politikos priemonėmis įgyvendinti skirtų lėšų, o valdyti rizikas kitais būdais – reguliuoti privačias grupes, pvz.: darbdavius, reikalaujant, kad jie pasidalintų vaiko priežiūros atostogų išlaidomis su valstybe.

## **1.2. Valstybės vaidmuo dirbančiųjų šeimos–darbo derinimo procese**

Šeimos ir darbo derinimas apima daugiau negu individualius dirbančiųjų poreikius – jis užtikrina dirbančiųjų ir jų šeimos gyvenimo kokybę, kuri atsispindi visuomenės ekonominiame bei socialiniame gyvenime. Valstybė, kaip institucija, užtikrinanti gyventojų gerovę, yra suinteresuota kurti tokias priemones, kurios spręstų valstybėje esančias problemas, mažintų socialines rizikas bei kurtų šeimoms palankią aplinką. Valstybės formuojamos ir įgyvendinamos priemonės atsispindi pasirinktame gerovės valstybės modelyje. Priklausomai nuo pasirinkto gerovės valstybės modelio, formuojama ir politikos kryptis, t.y. į ką ji orientuota, kiek stipriai reguliuoja ar suteikia laisvę dirbantiesiems ir darbdaviams (Esping – Andersen, 1994).

### **1.2.1. Valstybės vaidmuo: naujojo institucionalizmo prieiga**

Šeimos–darbo derinime valstybės vaidmuo pasireiškia teisinių priemonių formavimu ir įgyvendinimu, kuris paremtas įstatymais, normomis, kitais teisiniais nutarimais, sprendimais. Teisinis reguliavimas, turi reikšmę ne tik dirbančiųjų, tačiau ir darbdavių priimamiems sprendimams, kadangi sukurti ribojimai, reikalavimai, yra privalomi ir taikomi visiems. Teisinė bazė, šeimos–darbo derinimo atžvilgiu, sukuria žaidimo taisykles, kurios suformuoja tam tikras ribas arba priešingai –

galimybes, ir tiesiogiai veikia šeimos–darbo derinimą. Remiantis institucionalizmo teorija, pagal kurią, socialiniuose moksluose, nagrinėjant socializacijos procesą, laikoma, kad individas yra ribojamas įvairių taisyklių, kurios lemia jo elgesį ir priimamus sprendimus, kurie ne visuomet priklauso nuo jo valios (Meyer, Rowan, 1997). Vis tik, institucinės teorijos vystymo eiga kito ir šiandien vyrauja kitoks požiūris į institucijas, kuriuo remiantis išskiriamas naujasis (dar vadinamas neo-institucionalizmu) institucionalizmas (Hall, Taylor, 1996). Dažniausiai naujoji institucionalizmo teorija pagal socialinių mokslų kryptį skaidoma į politinę, ekonominę, istorinę bei sociologinę (organizacinę) atšakas, kurioms priskiriami skirtingi bruožai (DiMaggio, Powell, 1991). Pasak B. Guy Peters (2000) politiniu požiūriu, institucionalizmas turi tris kryptis: istorines (siekia nustatyti institucijų formas jų kilmę, nes jos daro didelę įtaką individų elgesiui, formuodamos tam tikras tvarkas, preferencijas ir veiklos būdus), racionalaus pasirinkimo (siekia nustatyti politinių sprendimų priėmimo procesą ir būdus) ir režimo/santvarkos (kuriamos tarptautinės tvarkos, standartai). Istorinis institucionalizmas orientuojasi į ilgalaikį institucinių politikos procesų poveikį (Fenger ir kt., 2014). Daroma prielaida, kad istoriškai sukonstruoti instituciniai suvaržymai ir galimybės daro įtaką veikėjų elgesiui (Be'land, 2007).

Sociologiniu požiūriu, neo-institucionalizmas apima ir integruoja ekonominę bei politinę atšakas, tačiau pagrindinį dėmesį skiria ne normoms ir taisyklėms, o sistemoms, susiformavusioms ir veikiančioms tų normų aplinkoje (Meyer, Rowan 1997; Bileišis, 2012). Naujojo institucionalizmo teoriją sudaro įvairios atšakos, o jos atstovus vienijantis objektas – institucijos (Hudson, Lowe 2004; Ostrom 2008), kurios socialiniuose tyrimuose nėra vieningai apibrėžiamos. Greenwood ir kolegos (2011) po atliktos „institucijos“ sąvokos analizės nurodė, jog vyrauja tokie apibrėžimų variantai: institucija – kaip kultūrinis modelis; institucija – kaip valstybė ar jos politika; institucija – socialinė struktūra, su turimais resursais vykdanči veiklą, kuri teikia stabilumą socialiniame gyvenime. Kitų autorių teigimu, institucijos apibrėžimas priklauso nuo tuo, kokių požiūriu į ją žiūrįmą, t. y. remiantis institucionalizmo teorija, institucija – objektyvi struktūra, veikianti nepriklausomai nuo visuomenės, tuo tarpu neoinstitucionalizmo teorija pabrėžia, kad būtent visuomenėje susiformavusios taisyklės yra pagrindiniai institucijų pamatai (Meyer, Rowan, 2006). Kitaip tariant, neoinstitucionalizme pagrindinį vaidmenį atlieka ne pati institucija, o veikėjas (Parsons 1967; Hall, Taylor 1996; Lane 2001; Williamson 1996; Ostrom 2008; North 1991).

Šeimos–darbo derinimo perspektyvoje, institucija laikoma valstybė ir jos politika, kuri kaip valdžios institucija, teisinės bazės pagrindu formuoja standartus, taisykles ir normas ir kurią visuomenė suvokia kaip formalią organizaciją. Teisinę bazę sudarantys įstatymai ir normos nėra nekintantys, o jiems didelę daro įtaką socio-ekonominė ir socialinė aplinka, visuomenės pasirinkimai bei vidiniai instituci-



niai faktoriai. Socialiniai, ekonominiai, visuomeniniai, kultūriniai pokyčiai bei išreikšti visuomenės poreikiai daro didelį „spaudimą“ politikos sritims, skatindami prisitaikyti prie naujų sąlygų. Vidiniai instituciniai faktoriai – politinių jėgų idėjos, inicijuoti pokyčiai. Minėti teisinių normų kitimo šaltiniai laikomi tomis jėgomis, kurios bando paveikti politinius sprendimus sava linkme, todėl būtina atsižvelgti į visus tris šaltinius ir tai daryti racionaliai (Fenger ir kt., 2014). Neoinstitucionalizmo teorija remiasi prielaida, kad visos institucijos turi būti nuolatiniame institucionalizmo procese, kadangi jos yra orientuotos į stabilumą, o ne į kaitos procesus. Visgi, jos yra veikiamos ir priešingo – deinstitutionalizacijos proceso, kurio metu nusistovėjusi būseną, elgesys ir taisyklės kinta (Peters, 2000). Kintant ekonominiams, socialiniams, kultūriniais ir kitiems faktoriams, atsiranda nauji iššūkiai institucijos stabilumui. J. G. March ir J. P. Olsen (2006) teigia, kad institucijų kitimas nėra neįmanomas ir nuolatinis, o priešingai – institucijų kaitą apibūdina kaip „punktyrinę pusiausvyrą“, tai reiškia, jog bepasikartojantys disbalansai yra natūrali institucijų būseną, kuri veda prie nusistovėjusių taisyklių atnaujinimo, pagerinant ir pritaikant jas pagal besivystantį pasaulį. Keičiant nusistovėjusias taisykles, netgi ir su gyvenimo kokybės pagerinimo tikslais, dažnai gali būti sulaukiama pasipriešinimo iš visuomenės, kadangi pasak Starke (2006) juos veikia stipri priklausomybė nusistovėjusioms normoms. Priklausomybę aiškina istorinis neoinstitucionalizmas, kuris remiasi priklausomybės nuo tako teorija, pasak kurios, šiandien padaryti sprendimai gali nulemti tolimesnius ateities veiksmus, sprendimus ar įvykius, dėl kurių asmens, šeimos, visuomenės ir t. t. praeities sprendimai ar veiksmai apriboja vėlesnių pasirinkimų alternatyvas. Dažniausiai, gyvenant pagal tam tikras taisykles, yra labai sunku prisitaikyti prie naujų, o esančios taisyklės tampa praktikomis ir normomis. Štai čia iškylla konfliktas tarp trumpalaikės ir ilgalaikės naudos – valstybės lygmenyje turi būti priimami sprendimai kokią kryptį rinktis ir ar imtis pokyčių ar ne.

Pagal valstybėje suformuotas normas ir taisykles privalo veikti visi socialiniai veikėjai (Meyer, Rowan, 1997; Bileišis, 2012). Socialinis veikėjas – tai organizacija arba asmuo, egzistuojantis pagal institucines taisykles ir yra veikiamas institucionalizuotos aplinkos (Peters, 2000). Institucionalizmas tiesiogiai lemia socialinių veikėjų elgesį atliekant savo vaidmenį. Vaidmenį apibūdina taisyklės ir normos, kurios nurodo kokius veiksmus turi atlikti veikėjas vykdydamas jam priskirtą vaidmenį (March, Olsen, 2006). Veikėju, priklausomai nuo analizės apimties, gali būti tiek organizacija (įmonė), tiek dirbantysis. Valstybė, siekdama padėti dirbantiesiems išlaikyti pusiausvyrą derinant šeimos ir darbo įsipareigojimus, ir tuo pačiu atsižvelgdama į darbdavio interesus, kuria šeimai palankią politiką. Suformuoti šeimai palankūs įstatymai tarsi žaidimo, kurio turi visi laikytis, taisyklės, lemiančios šeimos narių elgseną, skatinančią institucionalizacijos procesą (Neyer, Gerda, 2003; Neyer, Andersson, 2008) ir darančios teigiamą įtaką šalių socialiniams rodikliams. Remiantis

institucine teorija, tiek organizacijos, kaip juridiniai asmenys, tiek darbdaviai ir dirbantieji (bei jų šeimos), kaip fiziniai asmenys, turi elgtis pagal numatytas taisykles ir laikytis formaliai apibrėžtų bei įteisintų normų ir teisės aktų (Ingram, Simons, 1995). Taisyklės taikomos darbo ir gyvenimo tvarkai, pvz.: įmonės įpareigotos darbuotojus išleisti nustatytų poilsio atostogų, vaiko priežiūros atostogų, neviršyti darbo laiko normos ir pan. (Been, 2017). Vis tik, institucinės teorijos kritikai atkreipė dėmesį, kad senojoje institucionalizmo teorijoje nekalbama apie tai, kas yra itin svarbu vertinant primestas žaidimo taisykles – pasirinkimo galimybę. Neoinstitucionalizmo požiūris neigia senojo institucionalizmo konceptą, jog institucinis valstybės spaudimas yra pagrindinis veiksnys, veikiantis darbdavių ir dirbančiųjų santykius ir akcentuoja veikėjų motyvų reikšmę. Pasak neoinstitucionalistų, sprendimus priima ne institucijos, tokios kaip įmonės, valstybės ar kitos kolektyvinės organizacijos, o eiliniai veikėjai, t. y. žmonės, kurių pasirinkimus lemia motyvai. Motyvų kilmė aiškina keliomis skirtingomis perspektyvomis, todėl neoinstitucionalizmą ir sudaro kelios šakos, kurios nėra vieningos. Šiame darbe bus remiamasi racionalaus pasirinkimo (Hall, Taylor, 1996; Peters, 2000) ir socialinio neoinstitucionalizmo (Hall, Taylor, 1996; Parsons, 1967; Lane, 2001) idėjomis, aiškinančiomis sprendimo priėmimų motyvus.

### **1.1.2. Taisyklių formavimas ir įgyvendinimas**

Valstybės formuojamos taisyklės yra svarbios, nes nuo jų priklauso ir veikėjų reakcija, priimami sprendimai. Valstybė, siekdama sumažinti socialines rizikas, užtikrinti šalies piliečių gerovę bei didinti valstybės ekonominius pajėgumus, prisiima atsakomybę dalyvauti ir daugiau ar mažiau reguliuoti šeimos–darbo derinimą. Toks reguliavimas įgyvendinamas formuojant šeimos, darbo politiką.

Šeimai palanki politika yra viena iš pagrindinių gerovės valstybės priemonių, padedančių užtikrinti aukštą šalies užimtumo lygį, lyčių lygybę, šeimų ir dirbančiųjų gerovę, o visi šie faktoriai lemia šalies ekonominį augimą. Pati gerovės valstybės samprata yra sudėtingas, daugiapakopis konstruktas, kurį apibūdinant įtraukiama tokie kintamieji, kaip: socialinės apsaugos, socialinio draudimo, demokratijos, lyčių lygybės, modernizacijos, švietimo įgyvendinimo lygis šalyje, bei tokie rodikliai kaip gyvenimo trukmė ir kokybė, gimstamumo, užimtumo, pragyvenimo lygis (Esping-Anderseno, 1990). Kiekvienoje šalyje gerovės valstybės lygio kėlimas formuojamas ir įgyvendinamas per įvairias politikos priemones. Šiuolaikinės gerovės valstybės raidos aiškinimo perspektyvos buvo formuojamos remiantis praktine patirtimi tų šalių, kurios jau buvo laikomos labiausiai išsivysčiusiomis, todėl neutralaus teorinio gerovės valstybės apibrėžimo kol kas vis dar ieškoma. Išskiriami skirtingi svarbiausi

rodikliai, identifikuojantys gerovės valstybę – demokratiškumo, stabilumo, aukštos ekonominės ir socialinės plėtros lygis (Wilensky, 1975).

Gyventojų socialinės gerovės užtikrinime svarbų vaidmenį atlieka valstybė, prisiimanti didžiausią atsakomybę užtikrinant materialinę gerovę, vystydama piliečių užimtumo politiką, kuri užtikrina asmens poreikius atitinkančią darbo vietą su ja priklausančiu užmokesčiu (Aidukaitė, 2004; Guogis, 2011; 2014; Aidukaitė, Bogdanova, 2012). Ingolfur V. Gíslason ir Gisli Hrafn Atlason (2005) kaip vieną iš gerovės buvimo rodiklių laiko – stresą. Kuo daugiau visuomenėje streso, tuo gerovės valstybė yra mažiau išvystyta, ir atvirkščiai. Analizuodamas Islandijos visuomenę šeimos–darbo derinimo perspektyva, Gisli Hrafn Atlason pateikia ją kaip „streso“ visuomenę, kurioje didžioji dalis gyventojų siekdami rasti šeimos–darbo balansą patiria nuolatinį stresą. Viena iš pagrindinių priežasčių – visuomenėje išsiskyręs vyro, kaip šeimos maitintojo, vaidmens modelis. Islandijoje, siekiant pakeisti tokią tvarką, buvo priimtas tėvystės atostogų įstatymas, kuris ne tik laikomas didelių pokyčių pradžios tašku, tačiau ir vienu iš pažangiausių įstatymų lyčių lygybė klausimais (Gíslason, Atlason, 2005).

Išskirti gerovės valstybės modeliai, kurie apibūdina skirtingą gerovės sampratą bei naudoja skirtingus metodus ir principus gerovei plėtoti. Pasak G. Esping–Andersen, šiandieniniame pasaulyje susiformavę keturi gerovės valstybės modeliai su savitomis gerovės valstybės vizijomis (Esping–Andersen, 1995). G. Esping–Andersen išskiria tokius gerovės valstybės modelius: socialdemokratinis (skandinaviškasis) modelis, paremtas jau sukurtomis schemomis, kurios padengia didžiąją socialinio poreikio ir rizikos dalį; konservatyvus (kontinentinės Europa) modelis, paremtas skirtingomis socialinio draudimo schemomis, kurios yra skirtingai finansuojamos; liberalus (Anglosaksiškas) modelis, paremtas jau sukurtomis schemomis, kurioms negalint išspręsti padarinių ar negalint prisitaikyti prie naujų iššūkių, bandoma kurti naujas schemas (Esping – Andersen, 1999). Taikant vieną iš pasirinktų (arba mišrų modelį) formuojama šeimai palanki politika.

EBPO palankią šeimai politiką apibūdina kaip į profesinį užimtumą orientuotas priemonės, užtikrinančias šeimos ir darbo įsipareigojimų derinimą laisvo abiejų tėvų pasirinkimo, lyčių lygybės ir vaiko gerovės kontekste (OECD..., 2018). Jančaitytė (2006), palankią šeimai politiką laiko priemone, suteikiančią galimybę dirbantiems, turintiems vaikų, derinti šeiminių ir darbinį vaidmenis. Atsižvelgiant į minėtus bei kitus, nepaminėtus apibrėžimus, išryškėja bendros nuostatos, pagal kurias, šeimai palankią politiką apima šeimos bei darbo politikos bei jų formuojamos ir įgyvendinamos priemonės. Darbo politika, šeimos politikos kontekste, vaidina svarbų vaidmenį, kadangi darbas yra reikalingas aprūpinti šeimą reikiama resursais, tuo pačiu tapdamas vienu iš svarbiausių, ar netgi svarbiausiu, žmogaus gyvenimo aspektu po šeimos. Šeima ir darbas žmogaus gyvenime ne tik svarbiausios

sritys, tačiau ir užimančios daugiausia laiko, kuri reikia skirti įsipareigojimų įgyvendinimui.

Šeimos ir darbo politikos vaidmuo dvejopas šeimos–darbo derinimo procese. Formuojant ir įgyvendinant politiką siekiama padėti dirbantiems jų šeimos–darbo derinimo procese, tačiau tuo pat metu siekiama užtikrinti ilgalaikių valstybės strateginių tikslų įgyvendinimą bei rasti kompromisą su kita puse – darbdaviais. Politika, orientuota į šeimos gyvenimo palengvinimą, siekiant sukurti palankią šeimoms aplinką, kurioje tėvai gali suderinti įvairius įsipareigojimus bei optimaliai juos padalinti (pasiskirstant vaidmenimis), apsaugant nuo per didelio išitraukimo į darbą bei mažinant atskirtį ir nelygybę, didinant kiekvieno partnerio ekonominius pajėgumus (Rostgaard, 2004; Reingardienė, Tereškinas, 2006; Kavoliūnaitė-Ragauskienė, 2012). Bendraja prasme, šeimai palanki politika yra tuomet, kai darbo ir šeimos politikos priemonės tarpusavyje koreliuodamos didina šeimų gerovę, užtikrindamos abiejų partnerių galimybes įgyvendinti savo poreikius tiek šeiminiame, tiek darbiname gyvenime, didina partnerių ekonominę nepriklausomybę ir šeimos gyvenimo kokybę (Reingardienė, Tereškinas 2006; Aidukaitė ir kt., 2012; Jančaitytė, 2006; Stankūnienė, 2001; Stankūnienė ir kt., 2003). Išskiriamos kelios pagrindinės priemonių grupės: vaiko priežiūrai skirtos priemonės; palankios užimtumo priemonės; finansinės priemonės; paslaugų prieinamumą užtikrinančios priemonės. Priemonių spektras, atsižvelgiant į šalių ekonominius, socialinius ir netgi technologinius pokyčius – plečiamas.

W. Korpi (1999) teigimu, palanki šeimai politika neišvengiamai susiduria su lyties aspektu, kadangi būtent nuo jos priklauso žmogaus pasirinkimai ir reikalingos priemonės. Šeimos–darbo politika pirmiausia pradėjo formuotis vedina feminizmo apraiškų, kuomet buvo akcentuojamas siekis pagerinti motinų gyvenimą, suteikiant galimybę siekti karjeros ir padėti suderinti vaikų auginimo bei namų priežiūros įsipareigojimus. Moterų profesinio užimtumo didėjimą skirtingose šalyse paspartino skirtingi faktoriai, tačiau nepriklausomai nuo priežasčių, kiekvienoje besivystančioje valstybėje augo poreikis užtikrinti moterų teises ir galimybes (Arnlaug, 2006). Vėliau imtasi formuoti priemonės, skatinančias vyrų išitraukimą į namų ruošos bei vaikų auginimo darbus, skatinti lyčių lygybę tiek darbe, tiek namuose. Politikos prioritetų ir priemonių spektras augo kartu su požiūrio kaita į šeimą ir į kiekvieną partnerį individualiai – pradėta skirti vis daugiau dėmesio darbo–šeimos pusiausvyros išlaikymui, besikeičiančio vyro ir moters vaidmens, įgyvendinant apmokamą ir neapmokamą darbą, įgyvendinimu ir t. t. (Reingardė, Tereškinas, 2006; Davidavičius, 2005).

Šeimai palanki politika, jos formavimasis, priemonės ir įgyvendinimas yra gana plačiai tyrinėjamas mokslininkų, siekiant rasti efektyvesnis priemones, reikalingas užtikrinti šeimų gerovę, padidinti gimstamumą, atkurti demografinę pusiausvyrą,

užtikrinti senų žmonių priežiūrą (Aidukaitė ir kt., 2012; Jančaitytė, 2006; Stankūnienė ir kt., 2003; Stankūnienė, Maslauskaitė, Baublytė, 2013; Stankūnienė ir kt., 2005). Tai įrodė ir šioje srityje atlikti tyrimai – Millar, M., Coen, L. ir kolegų (2011) analizuodami tradicinės šeimos struktūros kitimą Airijoje, pusiau struktūruoto interviu metu apklausę tėvus, nustatė, kad priemonės, leidžiančios valstybės paramos dėka tėvams grįžti į darbą, gerina šeimos ir jos narių išsilavinimą bei mažina socialinę atskirtį (Millar, Coen, ir kt., 2011), todėl šeimos politika ir jos priemonės atlieka svarbų vaidmenį ne tik šeimos–darbo derinime, bet ir gyvenimo kokybės didinime. Siekiant pateisinti dirbančių asmenų turinčių vaikų darbo–šeimos derinimo poreikį, formuojama vaikų priežiūros politika (Gornick, Meyers, 2003;2004). Vaikų priežiūros politikos tikslas – palengvinti šeimos įsipareigojimus, todėl įgyvendinama vaikų priežiūros politika, kuria siekiama paskirstyti vaikų priežiūrą laike, todėl vaikų priežiūros politikos priemonės leidžia tėvams derinti darbinis santykius su vaikų priežiūra bei skirti laiko sau, kas jiems yra itin svarbus veiksnys, užtikrinantis pasitenkinimą gyvenimu (Ruppner, Pixley, 2012).

Tiriant šeimos–darbo politiką gerovės valstybės modelio kontekste bei atsižvelgiant į šalių strateginius tikslus, vis dar kyla diskusijos, kiek valstybė gali/turi kištis į dirbančiųjų ir darbdavių santykį. Diskusijomis paremti tyrimai atskleidžia, kad iš tiesų valstybė atlieka didelį vaidmenį. Drago, R., Pirretti, A., ir Scutella, R., (2007) lygindami darbo ir šeimos problemas tarp Jungtinių Amerikos valstijų ir Australijos nustatė, jog Australijoje vyriausybė labiau kišasi ir reguliuoja šeimos politiką negu JAV, tačiau JAV vyrauja didesnė lygybė darbo pasidalijime tarp lyčių. Šeimos ir darbo derinimo politika įmonėse yra labiau paplitusi JAV negu Australijoje (Drago ir kt., 2007). Šeimos–darbo derinimo tyrimai su laiku tampa vis išsamesni, kadangi vis daugiau dėmesio skiriama „gyvenimo balansui“, kuris apima daug įvairių sričių (Tomaszewska, Pawlicka, 2019). S.B. Kamerman ir P. Moss (2009) po atlikto tyrimo identifikuoja ateities šeimos–darbo politikos iššūkius, susijusius su tėvystės atostogomis: poreikis išplėsti tėvystės atostogų ir vaikų priežiūros politiką; poreikis tėvystės atostogų politiką įtraukti į bendruosius šeimos ir darbo politikos reikalavimus; poreikis labiau atsižvelgti į vaikų poreikius ir teises nagrinėjant tėvystės atostogų suteikimo klausimus; integruoti tėvystės atostogas kaip natūralų ir lygiagretį gyvenimo eigos požūrį.

Vertinant taisyklių įgyvendinimo įrankius, svarbus vaidmuo atitenka finansiniam kapitalui. Suformuotų normų, įstatymų pagrindu yra formuojamos ir skirstomos socialinės investicijos. Socialinis investavimas tarsi buferis, palaikantis normų įgyvendinimą visuomenėje (Drabing, Nelson, 2017). Tiek nustatytos normos, tiek socialinio investavimo įrankiai, priklauso nuo pasirinkto gerovės valstybės modelio (Bakker, van Vliet, 2019). Socialinis investavimas gerovės valstybės kūrimo įrankis, kuris, kaip ir instituciniai sprendimai (įstatymai, taisyklės), turi sumažinti ri-

zikas veikėjams (pvz.: dirbantiesiems) (Giddens, 1998). Socialinės investicijos yra vertinamos kaip kelias į priekį visose Europos gerovės valstybėse, o jų tikslas – sukurti gerovės valstybę, suderintą su dabartinėmis demografinėmis ir ekonominėmis aplinkybėmis. Pagrindinė socialinių investicijų paskirtis yra spręsti socialines problemas ir susidoroti su rizikomis investuojant į (potencialiai) nepalankioje padėtyje esančių asmenų grupes. Socialinis investavimo iš esmės buvo suformuotas kaip „socialinių išlaidų“ ir „ateities gerovės valstybės“ koncepcijas apimantis terminas (Nolan, 2013). Pagrindinės socialinių investicijų strategijos sritys yra švietimas, profesinis mokymas, vaikų priežiūra politika, ypač aktyvi darbo rinkos politika (Bonoli, Liechti, 2018).

Viena iš pagrindinių socialinio investavimo krypčių – šeimos–darbo derinimas. Socialinio investavimo poreikį nustato visuomenės lūkestis palengvinti darbo ir šeimos gyvenimo derinimą, atsižvelgiant į naujas socialines rizikas, susijusias su demografiniais iššūkiais (sukeltais mažėjančio gimstamumo ir ilgėjančios gyvenimo trukmės), didėjančiu moterų dalyvavimu darbo rinkoje, padidėjusiu vienišų tėvų šeimų skaičiumi, skurdu (Mahon, 2009). Socialinės rizikos neatsirado staiga, jos formavosi ne vieną dešimtmetį (Bonoli, 2004), todėl jų nepavyks staiga panaikinti, o atsižvelgiant į modernizacijos tempą, reikia pasiruošti priimti naujas rizikas, kur ypatingai didelę reikšmę turėjo ir turi moterų dalyvavimas darbo rinkoje (Bonoli, 2004), todėl socialinio investavimo vaidmuo labai svarbus, o jo poreikis šeimos–darbo derinimo procese, akivaizdus. Socialinio investavimo nauda gali būti matoma trimis lygmenimis:

- *nacionaliniu lygmeniu* – didesnis dirbančių žmonių produktyvumas, ilgesnis dalyvavimas darbo rinkoje, vėlesnis pensinis amžius, mažesnis nedarbingumo mastas;
- *organizacijų lygmeniu* – geresnis darbovietės įvaizdis, efektyvesni dirbančiųjų darbo rezultatai, didesnis jų iniciatyvumas, didesnė mokymosi galimybės ir dirbančių žmonių kompetencija, geresnė darbo kokybė, geresni kolektyvo santykiai, organizacijos klientai labiau patenkinti teikiamomis paslaugomis;
- *individue lygmeniu* – teigiama darbo aplinka, didesnė motyvacija dirbti, mažesnis patiriamas stresas, teigiamas poveikis darbuotojų šeimoms (Taris, Schreurs, 2009; Sanz-Vergel, Rodríguez-Munoz, 2013; Rodríguez-Munoz ir kt., 2014; Bakker ir kt., 2007)

Socialinis investavimas yra itin svarbus kiekvienos šalies atžvilgiu, nepriklausomai, koks tuo metu yra ekonominis lygis, kadangi valstybės natūraliai susiduria su įvairiomis rizikomis, tokiomis kaip ekonominė krizė. Tokiu atveju, valstybė turi padėti savo gyventojams, kurie turi būti tam pasiruošę (Nolan, 2013). Atsižvelgiant į tai, naudojami įrankiai, kuriais sprendžiamos socialinės problemos padeda, o ne trukdo kaupti kapitalą (Bonoli, Liechti, 2018). Pasak G. Bonoli (2012), socialinio in-



vestavimo projektas pagrįstas pažadu, kad šiandien išleisti pinigai atsipirks tam tikru metu ateityje, tačiau kaip pabrėžia Bonoli, esminis momentas – kiek tai patikima – galės parodyti tik empiriniai tyrimai ateityje. Atliekant empirinius tyrimus fokusuojama į aktyvią darbo rinkos politiką ir mažamečių vaikų priežiūrą bei švietimą. Visgi, socialinis investavimas tam tikru požiūriu yra kritikuojamas, teigiant, jog nepaisant aukštesnių vidutinių pajamų, padidėjusio užimtumo lygio ir didelių socialinių išlaidų lygio, dauguma Europos šalių nepadarė pažangos gėrovės valstybės požiūriu – nors ir nedideliais procentais, tačiau šalyse vis dar kovojama su nelygybe, skurdu. Cantillon B. (2011) teigimu, daugelyje šalių padidėjo dirbančių skaičius tik tuose namų ūkiuose, kuriuose ir taip jau buvo dirbančių, tuo tarpu skurdo lygis tarp prieš tai buvusių bedarbių tik padidėjo. Taip pat, su darbu susijusios išlaidos didėjo, tačiau tai pakankamai nepadėjo gyventojams užtikrinti stabilų pajamų (Cantillon, 2011). Darbo politika paprastai aiškiai nukreipta į labiausiai nepalankioje padėtyje esančius asmenis (geri ketinimai), tačiau kiti veiksniai riboja jų dalyvavimą (Bonoli, Liechti, 2018), o tai rodo, kad norint pasiekti tikslesnes grupes, reikalingi papildomi empiriniai tyrimai, kurių pagrindu turi būti koreguojamos esamos socialinės priemonės ir perskirstomos socialinės investicijos.

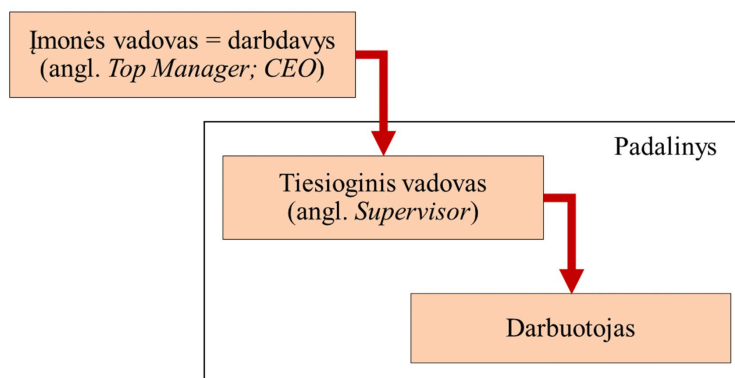
### **1.3. Darbdavių reikšmė dirbančiųjų šeimos–darbo derinime**

Darbdavių vaidmuo dirbančiųjų gyvenime itin svarbus, kadangi jų priimami sprendimai, požiūris, veiksmai turi tiesioginį ir netiesioginį poveikį dirbantiesiems, pasireiškiantį įvairiomis – formaliomis ir neformaliomis formomis. Pagrindinis darbdavio tikslas – priimti sprendimus, siekiant prisitaikyti prie išorės (ir vidinių – mikro) veiksnių ir tikslingai vykdyti veiklą bei gauti norimą rezultatą, t. y. darbdavys yra orientuotas į naudą darboviete. Laikoma, kad kiekviena darbovietė (įmonė) makro lygmenyje egzistuoja finansinėje, technologinėje, socialinėje-kultūrinėje bei gamtinėje ir demografinėje aplinkose, prie kurių turi daugiau ar mažiau prisitaikyti (Kotler, Keller, 2007). Išskiriami pagrindiniai išorės veiksniai, kurie daro įtaką darboviete – tai valstybinė ir politinė sistema; rinka; ekonomika; socialiniai bei kultūriniai veiksniai; technologinė kaita (Stoner ir kt., 2000). Šie veiksniai lemia tai, kad dirbantieji yra tik gana nedidelė visos struktūros dalis, kuri dažniausiai patiria veiksnių, darančių įtaką organizacijai, poveikį. Taip pat šie veiksniai lemia darbovietėse vyraujančios formalios ir neformalios politikos formavimą ir kaitą, arba kitaip – izomorfizmą. Remiantis DiMaggio ir Powell (1991) izomorfizmo aiškinimu, darbovietėse, kaip institucijose, pokyčiai vyksta trimis būdais: prievartos (angl. *Coercive*) (spaudimas atitikti standartus, reikalavimus, įstatymus), normatyviniu būdu (angl. *Normative*) (kultūrinis socialinis spaudimas – kaip nori atrodyti prieš kitus) bei imi-

taciniu (angl. *Mimetic*) (pamėgdžiojantis, kai organizacijos kopijuoja ir pritaiko kitų organizacijų praktiką). Pavyzdžiui, prievartinio būdo įgyvendinimas – valstybės institucijos mėginimas versti įmones taikyti įvairias šeimai palankias praktikas per šeimos–darbo politiką, teisės aktų reikalavimus.

Darbovietė, kaip institucija, atlieka darbuotojui ir jo šeimai reikalingų resursų suteikimo funkciją, reikalaujant už tai konkretaus rezultato iš dirbančiojo. Darbovietėje darbai organizuojami, o valdymas remiasi formalizuotų ir neformalizuotų atsakomybių, pareigų, sprendimų įgyvendinimu. Šeimos ir darbo derinimo požiūriu, darbovietė yra svarbiausia sudėtinė sistemos, derinančios darbinius ir šeiminius įsipareigojimus, dalis (Kazėnaitė, 2013). Be darbdavio, darbovietėje egzistuoja dar vienas subjektas, atliekantis svarbų vaidmenį įmonės veikloje – tiesioginis vadovas (angl. *supervisor*). Tiesioginis vadovas dažnai yra neformalios politikos formuotojas. Įmonėse, dažniausiai mažose, kuriose nėra padalinių, aukščiausio lygio vadovas gali vykdyti ir tiesioginio vadovo funkcijas. Atsižvelgiant į tai, šiame skyriuje analizuojama darbdavio bei tiesioginio vadovo vaidmuo ir įtaka dirbančiųjų šeimos–darbo derinimui (Pav. 1).

### DARBOVIETĖ (ĮMONĖ)



Pav. 1. Darbovietės, darbdavio ir darbuotojo ryšys (sudaryta autorės)

#### 1.3.1. Darbdavių ir darboviečių vaidmuo dirbančių asmenų šeimos–darbo derinime

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros reikšmė šiuolaikiniame pasaulyje neabejotinai padidėjo, nes į darbą žiūrima ne tik kaip į finansinių resursų šaltinį, o kaip į gyvenimo dalį. Darbas ir gyvenimas papildo vienas kitą ir yra komponuojami



įvairiomis proporcijomis kiekviename dirbančiojo gyvenimo etape (Tomaszewska, Pawlicka, 2019). Dirbant samdomą darbą, darbovietė, kaip institucija ir darbdavys, kaip asmuo, pasirašantis dėl priėmimo į darbą, yra neatsiejama darbo dalis. C. Gatrell's (2005) teigia, kad labai trūksta socialinio palaikymo dirbantiems tėvams ir vyrauja didelis disbalansas tarp darboviečių ir kasdieninio, šeimyninio gyvenimo. Tai rodo ir tyrimas atliktas Didžiojoje Britanijoje, kur interviu metodu apklausus keletą dirbančiųjų buvo atskleista, jog karjeros siekimas ir socialinis tobulėjimas padedą moterims šeimoje, tačiau darbe jos vis dar jaučia diskriminaciją, kuri pasireiškia neštumo metu arba po gimdymo sumažėjusia alga, ribojimu kilti pareigose. Tuo tarpu apklausos rodo, kad vyrų situacija kiek kitokia – darbovietėse šeimyniškus tėvus darbdaviai kaip tik labiau vertina, negu viengungius (Gatrell, 2005).

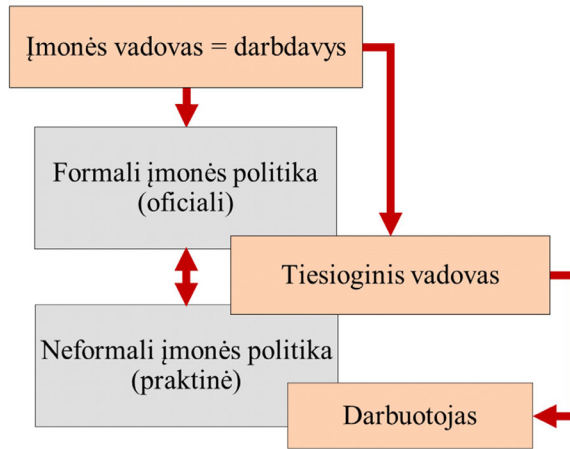
Šeimos ir darbo derinimo procese darbovietės ir darbdavio vaidmuo svarbus valdant kylančius konfliktus tarp darbinių ir šeiminių įsipareigojimų. Namasivayam, K. ir Mount D. J. (2004) išryškina dirbantiesiems vis dažniau kylančias problemas dėl šeimos–darbo konflikto. Savo atliktu tyrimu jie patvirtino savo iškeltas hipotezes, kad šeimos dėl darbo konfliktai negatyviai koreliuoja su pasitenkinimu darbu. Taip pat buvo nustatyta, kad šeimos dėl darbo konfliktai kyla dėl žemesnio pasitenkinimo turimu darbu, o darbo dėl šeimos konfliktai kyla kai yra didesnis pasitenkinimas turimu darbu (Namasivayam, Mount, 2004). Prie darbo–šeimos konflikto ir nepasitenkinimo prisideda ilgos darbo valandos (Brough ir kt., 2005). Atsižvelgiant į konfliktus derinant šeimą ir darbą, per pastaruosius kelis dešimtmečius vis labiau didėjo susidomėjimas tiek pačiais darbo ir šeimos konfliktais, tiek organizacine įmonių politika, kuri gali juos palengvinti arba priešingai – padidinti konfliktą (Kossek ir kt., 2011). Įvairių tyrimų objektu tapo darbovietės, kurios taiko įvairias praktikas, skirtas sumažinti darbuotojų darbo–šeimos konfliktus bei padedančias darbuotojams valdyti darbą ir nesusijusius su darbu įsipareigojimus (Hammer ir kt., 2011). Nors tiek vyrai, tiek moterys, turi ne tik valdyti savo asmeninį gyvenimą ir tinkamai atlikti pareigas, tačiau organizacija yra taip pat yra atsakinga už tai, kad darbuotojams būtų sukurta aplinka, kurioje tai atlikti galėtų geriausiai, nes šie aspektai yra tiesiogiai susiję su įmonės sėkme (Sultan, Hayat, 2019).

Darbovietėse gali būti įgyvendinama tiek formali, tiek neformali politika. Dažniais atvejais formali politika darbovietėse apsiriboja tik darbo sutartimis ar bendraisiais nuostatais, o visas darbo organizavimas paremtas būtent neformalia politika (Behson, 2005). Dauguma tyrimų rezultatai rodo, jog neformali politika yra lygiai tokia pat svarbi kaip ir formali ar netgi svarbesnė. Vyrauja nuomonė, jog profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą užtikrinanti šeimai palanki politika negali būti veiksminga, jei neprisideda atitinkama neformali organizacijos politika, dar vadinama įmonės kultūra, apibrėžianti darbo, šeimos ir asmeni-

nio gyvenimo vertybes (Idrovo-Carlier ir kt., 2012; Lockwood, 2003; Osoian ir kt., 2011). Darbo–šeimos derinimo atžvilgiu, kultūra darbovietėje apibūdinama kaip įmonėje vyraujantys bendri įsitikinimai ir vertybės, susijusios su tuo, kokių mastu organizacija palaiko ir vertina dirbančiųjų profesinio ir šeimos gyvenimo derinimą (Thompson ir kt., 1999). Darbo ir šeimos derinimui palanki įmonės kultūra (angl. *work-family culture / family-friendly culture*) reiškia, kad įmonėje tiek aukščiausio rango, tiek žemesnio rango vadovai palaiko ir gerbia dirbančiųjų darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą, kuris pasireiškia per darbo vietoje įtvirtintas nuostatas ir vertybes (Chang ir kt., 2010). Viena vertus, teigiama, jog formalių šeimos–darbo politikų priemonių įgyvendinimas ir efektyvumas iš esmės priklauso nuo organizacijos ir jos bendradarbiavimo kultūros arba kitaip, neformalios politikos (Bernas, Major, 2000; Clark, 2001; Grover, Crooker, 1995; Thompson ir kt., 1999; Allen, 2001), tačiau kita vertus, jeigu darbovietės neformali politika/kultūra neatitiks oficialiai patvirtintos šeimos–darbo politikos, tuomet susiformuos priešprieša. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, jog aplinka organizacijoje sudaryta iš oficialių, t. y. formalių (darbovietės politika) ir neoficialių, t. y. neformalių (darbovietės kultūra) nuostatų (Whitehouse ir kt., 2007). Neformali politika dar įvardijama kaip praktikos. Tarp formalios ir neformalios politikos (teorijos ir praktikos) gali atsirasti atotrūkis (nesuderinamumas), todėl darbovietėje turėtų būti užtikrinama, kad galiojanti oficiali politika labiau atitiktų tai ką iš tiesų patiria dirbantysis, nes vien tik politikos nuostatų nepakanka, kad būtų užtikrinta dirbančiųjų profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (The case for..., 2005).

Svarbiausias klausimas – formali ar neformali politika turi didesnę įtaką dirbančiųjų darbo–šeimos derinimui. Kai darbovietėje susiformavusi šeimai palanki neformali politika, tuomet sukuriamos darbuotojams šeimos–darbo derinimui tinkamos sąlygos, padedančios darbuotojui lengviau valdyti savo resursus (Lapierre ir kt., 2008), tačiau kuomet darbovietėje neformali politika susiformavusi kaip šeimai nepalanki, tuomet darbuotojams kur kas sunkiau pavyksta įgyvendinti šeimos–darbo derinimą. Pasak Field (2017), didesnę reikšmę turi neformali politika, kadangi būtent joje darbuotojų tiesioginiai vadovai (kartu arba atskirai su darbuotojais) priima sprendimus dėl lanksčios darbo tvarkos bei sutaria, kaip tai paveiks darbuotojų karjerą. Taip pat manoma, jog darbuotojų kontrolė, kurią atlieka tiesioginiai vadovai, dažnai vykdoma remiantis būtent neformalia politika (Field, 2017).

## DARBOVIETĖ



Pastaba: Įmonės vadovas ir tiesioginis vadovas yra rolės, kurias gali įgyvendinti skirtingi asmenys arba vienas, tas pats asmuo.

**Pav. 2.** Darbovietėje formuojamos formalios ir neformalios politikos vieta (sudaryta autorės)

Remiantis institucionalizmo teorija, vienas iš pagrindinių organizacijos ir jų vadovus veikiančių išorinių veiksnių – būtent politiniai, teisiniai pokyčiai, kurie lemia formalios politikos formavimo kryptį darbovietėse. Formali politika darbdavių yra įtvirtinama ir reglamentuojama įmonės vidaus dokumentuose, todėl esminis šeimos–darbo politikos kriterijus – atitikimas valstybės suformuotai politikai, t. y. negali prieštarauti valstybės lygmenį įstatymais, įsakymams bei normoms, nes tai oficialūs dokumentai. Tuo tarpu už neformalios politikos formavimą yra atsakingi darbdaviai, tiesioginiai vadovai, kurie yra veikėjai socialinėje aplinkoje. Siekiant pilnai paaiškinti, kaip (kuo remiantis) vadovai priima sprendimus, analizuojamos individualius sprendimų priėmimo motyvus aiškinančios teorijos (Morgan, Milliken, 1992; Milliken ir kt., 1998; Den Dulk, 2001). Viena iš pagrindinių neoinstitucionalizmo teorijų – racionalaus pasirinkimo institucionalizmas, pagal kurią, veikėjų elgsena ir priimami sprendimai nėra paremti instituciniu spaudimu ar racionaliais pasirinkimais, o priešingai. D. C. North (1991) teigimu, veikėjai yra riboto racionalumo, o jų racionalus pasirinkimas grindžiamas asmeniniais interesais ir motyvacija, kuri yra labai kompleksinė ir sudėtinga. Veikėjo motyvacija yra savanaudiška ir naudą jis suvokia skirtingai, tačiau dažniausiai orientuojasi į kapitalo maksimizavimą, kurią įgyvendina veikdamas strategiškai jį supančioje institucinėje aplinkoje. Racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo teorija susiformavo tada, kai taikant racionalaus pasirinkimo teorijas kilo problemų būtent dėl neįtraukto institucinio konteksto, ku-

ris labai svarbus socialinės elgsenos rodiklis. Institucinė aplinka visuomet lydės veikėją, kadangi motyvacijos sudėtingumas ir aplinkos pokyčiai sukuria nestabilumą, kurį stengiamasi sumažinti valstybėje steigiant institucijas, kurios imasi kurti apribojimus ir kontroliuoti (North, 1991). Racionalūs sprendimai nebūtinai veda prie geriausių rezultatų – ypač visuomenės, o ne individo gyvenimo kontekste, tad būtinos socialinę elgesį koordinuojančios struktūros (Schmidt, 2006). Racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmas, pabrėždamas veikėjo interesus, nurodo, jog institucijos, kaip valstybės sukurti formalių taisyklių rinkiniai išterpia tarp veikėjų pasirinkimų ir ima varžyti jų veiksmus, tačiau veikėjai priima sprendimus specifinėje aplinkoje, tad ir elgsensys bei taisyklių laikymosi lygmuo skiriasi. Tokią, individualią elgseną geriau aiškina sociologinis neoinstitucionalizmas. Sociologinio neoinstitucionalizmo kilme laikoma sociologijoje esanti organizacijų teorija (Immergut, 1998). Sociologinio neoinstitucionalizmo šalininkai atmeta racionalų požiūrį ir teigia, kad visi veikėjų sprendimai paremti normomis, vertybėmis, kultūrine aplinka, individualiu ir kolektyviniu požiūriu, kognityviniu pažinimu (Schmidt, 2010). Sociologinis neoinstitucionalizmas pasižymi tuo, jog jis pabrėžia institucijos įtaką veikėjui, tačiau lygiagrečiai nurodo tik veikėjo įtaką institucijai, kai veikėjų neformalaus elgsensys nulemia formalias institucijas (Zieman, 2009).

Remiantis minėtomis racionalaus pasirinkimo neoinstitucine arba sociologine neoinstitucine teorijomis, darbdaviai ir tiesioginiai vadovai veikia institucinėje aplinkoje, tačiau sprendimus priima remdamiesi savo individualiais, strateginiais tikslais (naudos maksimizavimu, pelno siekimo prioretizavimu) (Den Dulk, 2001; Den Dulk ir kt., 2010) ir/arba asmenine patirtimi, subjektyviai interpretuodami institucinę aplinką (Oliver, 1991). Nors remiantis institucionalizmo teorija, darbovietė galėtų būti laikoma pasyvi, žaidimo taisyklių besilaikanti organizacija, tačiau kaip aiškina neoinstitucionalizmo šalininkai, atsižvelgiant į tai, kad organizacijose sprendimus priima tiesioginiai vadovai, kurie gali laisvai rinktis (neperžengdami įstatymais numatytų taisyklių, tačiau galėdami rasti „apėjimus“), akivaizdu, kad organizacijos įtaka darbuotojų šeimos–darbo derinimui yra aktyvi (Goodstein, 1994; Ingram, Simons, 1995; Oliver, 1991). Įmonėse priimti sprendimai lemia socialinės aplinkos darbovietėje formavimąsi, kadangi daro spaudimą formuoti ir palaikyti šeimos–darbo derinimo susitarimus su darbuotojais (Den Dulk, 2001). Vertinant aplinkos poveikį, didelę reikšmę turi ekonominiai–rinkos veiksniai, kurie yra tiek pat svarbūs kiek ir politiniai–teisiniai veiksniai (Blair-Loy, Wharton, 2002). Taigi, vyriausybės nuostatai (darbo politika), kuriais siekiama sukurti darbuotojui palankesnes darbo sąlygas darbdaviams yra suprantami, tačiau siekiant daugiau naudos – subjektyviai interpretuojami (Oliver, 1991). Darbdaviai siekia kuo daugiau laisvės ir nori patys kontroliuoti susitarimus su darbuotojais, todėl jeigu įstatymuose paliekama erdvės interpretacijai, aukščiausi vadovai, tikėtina, sieks pasinaudoti šia laisve savo naudai

ir tuo remiantis gali kurti formalios (oficialios) politikos neatitinkančią – neformalią politiką. Nors laikoma, jog įmonės taip pat veikia ir socialinė aplinka, tačiau ekonominiai ir politiniai veiksniai dažnai yra didesnis prioritetas. Kitaip tariant, individualūs ekonominiai argumentai paprastai turi didesnę galią aukščiausių vadovų sprendimų priėmimui, nei instituciniai reikalavimai ar socialinės pareigos (Been ir kt., 2016). Svarbu tai, kad dažniausiai aukščiausio lygio vadovų prioritetai yra labiau orientuoti į naudos, kaip įmonės pelno maksimizavimą, todėl susidūrę su neigiamomis pasekmėmis gali priimti kitus sprendimus ir pakeisti sąlygas (pvz. ekonominės krizės metu, aukščiausio lygio vadovai dažniau išreiškia didesnę susirūpinimą dėl neigiamų padarinių jų organizacijai, negu darbuotojams) (Been ir kt., 2016). Šio reiškinio egzistavimą atskleidė ir Lietuvoje Jančaitytės ir kitų (2009) atlikto tyrimo metu gauti duomenys, rodantys, jog darbdaviai ne visuomet gali būti linkę palaikyti darbuotojus ir remiantis R. C. Barnett suformuotais darbo–šėimos derinimo sferų modeliais, nustatyta, jog jie labiau linkę palaikyti darbo ir šeimos, kaip atskirų sferų modelį (Jančaitytė ir kt., 2009).

Aukščiausio lygmens vadovai dažniau neformalios politikos kūrime nedalyvauja arba dalyvauja tik dalinai, išskyrus tuos atvejus, kai darbovietėje įgyvendina ir tiesioginių vadovų darbuotojams vaidmenis – tuomet jie pilnai kuria ir neformalią politiką. Tai iš esmės priklauso nuo darbovietės struktūros – kai joje yra bent keli skirtingo lygmens, t. y. tiesioginiai vadovai, kurie yra pavaldūs aukštesnio rango vadovams, tuomet aukščiausi vadovai pagal atsakomybes ir pareigas yra orientuoti į veiklos strategiją, tikslus. Taigi aukščiausioji grandis pagrinde dalyvauja tik formalios politikos kūrime, o tuo tarpu neformalios politikos kūrimas ir įgyvendinimas priklauso nuo tiesioginių vadovų, kurie turi kontaktą su darbuotojais.

Darbdaviai, vis dažniau įvertindami šeimai draugiškos politikos rezultatus bei veikiami jau minėtais izomorfizmą lemiančių veiksnių (prievartinių, normatyvinių bei imitacinių), ima diegti tam tikras priemones, padedančias savo darbuotojams derinti darbinius ir šeiminius išpareigojimus. Šiandieniniame pasaulyje, kur globalizacija ir technologinė pažanga leidžia paprasčiau įgyvendinti šeimai draugiškas priemones – tokias kaip nuotolinis darbas, darbdaviai turi visas galimybes kurti šeimai draugišką aplinką (Tamunomiebi, Onah, 2019). Visgi, organizacijose šeimai palankios aplinkos įgyvendinimo lygis skiriasi, t. y. vienos įgyvendina šeimai palankią aplinką ir taiko daug įvairių priemonių, kitos įmonės taiko tik įstatymuose numatytas priemones, o dar kitos – nesilaiko netgi ir oficialių reikalavimų. Išskiriama institucinio spaudimo įtaka įmonėms priklausomai nuo jų tipo, kadangi vienos yra mažiau jautrios instituciniam spaudimui, kitos labiau – pvz.: tyrimai atskleidė, jog valstybinių įmonių sektorius yra labiau jautrus instituciniam spaudimui negu privačių (Goodstein, 1994; Ingram, Simons, 1995). Kitaip tariant, spaudimas įmones gali veikti skirtingai – poveikis gali būti pastebimas nuo pilno nor-

mų atitikimo iki visiško atmetimo (Oliver, 1991). Viena vertus, privačios organizacijos, lyginant su valstybinėmis, turi daugiau galimybių diegti realią, praktinę, šeimai palankią politiką, kadangi valstybinėse organizacijose vyrauja kur kas didesnė biurokratinė kontrolė, reikalaujanti oficialių tvarkų, aprašų, patvirtinimų, tad šiuo atveju privačios įmonės turi daugiau lankstumo (Den Dulk, Groeneveld, 2013; Kim, Wiggins, 2011). Kita vertus, privačios įmonės, kaip buvo minėta, labiau orientuotos į pelną, todėl įmonių vadovai gali siekti padidinti įmonės pelną bet kokia kaina, t. y. ne tik nesudarydami darbuotojams palankių sąlygų, bet dar ir juos išnaudodami, tuo tarpu viešosios įstaigos lengviau pasiduoda valstybės instituciniam spaudimui. Darbovietėse požiūris į šeimai palankias priemones remiasi ir imitaciniu būdu, t. y. kai darbovietės siekdamos tikslų kopijuoja kitose darbovietėse vykdomas praktikas ir jas panaudoja sau. Vykstant globalizacijos procesui, organizacijų neberiboja valstybių sienos (Robinsas, 2017), todėl jos gali ne tik semtis geriausių praktikų ir idėjų, dalintis patirtimi tarpusavyje, tačiau ir pritraukti labiausiai kvalifikuotų darbuotojų, o kad tą padarytų – turi sudaryti jiems palankias sąlygas. To priežastys, išskiriamos kaip įmonių charakteristikos, lemiančios šeimai palankios politikos įgyvendinimą.

Remiantis atliktais tyrimais, organizacijos, turinčios geresnę valdymo praktiką ir didesnę produktyvumą, intensyviau dalyvauja palankios šeimai politikos įgyvendinime (Bloom ir kt., 2011; Yamamoto, Matsuura, 2012). Atsižvelgiant į įmonės dydį, Perry-Smith J. ir Blum T. atliktas tyrimas rodo, jog šis aspektas neturi įtakos santykiams tarp darbo ir šeimos įsipareigojimų įgyvendinimo praktikos ir rezultatų, o kuo organizacijos labiau išplėtojusios šeimos–darbo derinimo priemonės, tuo didesnius pardavimų rezultatus pasiekia (Perry-Smith, Blum, 2000). Visgi, mažos įmonės gali patirti daugiau finansinių nuostolių, susijusių su dirbančiųjų šeimos–darbo derinimu, negu didelės įmonės, pvz.: įdarbinant darbuotoją moterį, kuri turi mažų vaikų, dėl kurių dažnai būna nedarbingume ir įmonė neturi kuo ją pakeisti (Rasmussen, Skorge, 2019). Pasak Maxwell ir kt., (2007), administracinė našta yra svarbiausia priežastis, dėl kurios mažos ir vidutinės įmonės taiko mažiau šeimai draugiškų priemonių. Visgi, dalis organizacijų skiria kur kas mažiau dėmesio darbuotojams palankiai politikai dėl neuztikrintumo, kuris atsiranda dėl baimės rizikuoti ir manymo, jog įmonė uždirbs daugiau esant įmonei naudingai politikai, o ne darbuotojui ir jo šeimai. Neuztikrintumą dažniau jaučia mažesnių, ne itin stabiliai įsitvirtinusių įmonių vadovai. Dalis darbdavių šeimai palankią aplinką išvelgia kaip riziką jų veiklos rezultatams ir pelnui. Tai patvirtina ir faktas, jog per pastaruosius du dešimtmečius darbdavių politika šeimos atžvilgiu labiausiai pagerėjo tik tarp aukštesnio ekonominio statuso įmonių (Appelbaum, 2000), kurios turi patirties rizikų valdyme ir gali galvoti apie darbuotojų gerovę. Benito-Osorio D., Muñoz-Aguado L. ir Villar C., (2014) pažymi, kad itin svarbus ir įmonės amžius, kadangi jo



atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros priemonių taikymo poveikis yra didesnis brandesnėse įmonėse (daugiau metų veikiančiose), o ne jaunesnėse įmonėse.

Didelę reikšmę turi veiklos pobūdis, kuriuo užsiima įmonė. Den Dulk ir Groeneveld (2013) nustatė, kad Europos viešajame sektoriuje „viešojo administravimo organizacijos“ (ministerijos, valdžios institucijos) labiau linkusios siūlyti lankščias darbo sąlygas nei gerovės valstybinę užtikrinančios visuomeninės organizacijos (sveikatos, socialinio darbo, išsilavinimas). Greičiausiai to priežastis susijusi su tuo, jog pastaruoju atveju pareigoms atlikti reikalingas tiesioginis, kontaktinis darbas su žmonėmis, todėl įgyvendinti daugumą šeimai palankių priemonių darbdaviai fiziškai negali arba neturi pakankamai patirties (Kim, Wiggins, 2011).

Lyonette Baldauf (2019) išskiria 3 pagrindines veiksmų grupes, dėl kurių darbovietėje gali būti formuojama šeimai palanki aplinka: 1) spaudimas (iš organizacijos vidaus ar išorės – mikro arba makro lygmeniu) (pvz.: generalinio direktoriaus/vadovybės/valdybos narių įsitikinimai ir asmeninė patirtis darbo/gyvenimo klausimais; valstybės priemonės; institucinis spaudimas diegti šeimai palankią politiką; moterų kiekis ir jų įtaka lyčių lygybės klausimais ir kt.); 2) įmonės specifiniai vidiniai veiksniai (mikro lygmuo – įmonės dydis, įmonės sektorius, darbo specifinė struktūra, specifiniai darbo–šėimos derinimo priemonių barjerai; darbo kultūra); 3) įmonės tikslų įgyvendinimas ir tobulinimas (mikro lygmuo – sukurti socialiai atsakingos įmonės įvaizdį; įdarbinti aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus; gerinti įmonės produktyvumą; didinti darbuotojų lojalumą ir t. t.).

Jau minėti išorės veiksniai (socialiniai, demografiniai, ekonominiai, kultūriniai), darantys įtaką organizacijoms, skatina organizacijų izomorfizmą šeimai palankios politikos kūrimo link. Šioje, naujoje, kapitalinio verslo aplinkoje, darbuotojui atsiranda poreikis ne tik susikurti sau gerovę, tačiau ir save realizuoti darbinėje aplinkoje bei suderinti asmeninio ir profesinio gyvenimo sritis. Darbuotojui patiriant vidinį konfliktą tarp šeimos–darbo derinimo, organizacijos patiria šio konflikto padarinius, jausdamos sumažėjusį produktyvumą, motyvacijos ir atsidavimo stoką, darbuotojų perdegimą. Įmonių vadovai ima suprasti, jog norint pasiekti šią pusiausvyrą, reikalingas organizacijos įsikišimas ir lankstumas darbuotojo poreikiams (Benito-Osorio ir kt., 2014). Darbovietės lankstumas darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo klausimais vertinamas kaip organizacijai būdinga charakteristika, kuri atsispindinti įmonės darbo susitarimus (Stavrou, Ierodiakonou, 2015)

Šeimai draugiškose organizacijose darbdaviai skatina šeimai palankią darbo aplinką įgyvendindami šeimai palankią formalią, neformalią arba mišrią politiką (Reingardienė ir kt., 2006). Pasak Kazėnaitės, šeimai palanki darbovietė – tai darbovietė, kurioje darbuotojui padedama surasti balansą tarp jo profesinio tobulėjimo ir darbinio bei šeiminių išipareigojimų. Tokioje darbovietėje darbdavys kuria

šeimai palankią darbo aplinką taikydamas lanksčias darbo formas. Vienas iš svarbių šeimai palankių kriterijų – jos šeimai palankios priemonės turi apimti visus dirbančiuosius, neišskiriant nei pagal lytį, nei pagal amžių, nei pagal kitus kriterijus (Kazėnaitė, 2013). Kiti autoriai šeimai palankią politiką darbovietėje apibrėžta kaip priemones, skirtas padėti darbuotojams, susidūrusiems su konkuruojančiais darbo ir šeimos įsipareigojimais ir poreikiais šiandieninėje, sparčiai besikeičiančioje sudėtingoje aplinkoje (Newman, Mathews., 1999). Vis tik visi autoriai akcentuoja, jog politikos pagrindinis tikslas – pagalba dirbantiesiems derinant šeimą ir darbą, kadangi šeimai palanki politika turi teigiamą ryšį su pasitenkinimu darbu, mažėjančiu šeimos–darbo konfliktu ir laiko skiriamu šeimai (Christersen, Strain, 1990). Remiantis įvairių tyrimų rezultatais, darbovietėje, kurioje vykdoma šeimai draugiška politika, turi būti: 1) tvarkos ir reglamentai, susiję su šeimai palankiomis praktikomis bei aktyvus jų laikymasis ir darbuotojų skatinimas naudotis turimomis galimybėmis; 2) lengvai pasiekiamą informaciją, skirta šeimos–darbo derinimo įgyvendinimui; 3) užtikrinta lyčių lygybė; 4) taikomos lanksčios darbo formos, tokios kaip lankstus darbo grafikas, darbo vietos dalinimasis, nuotolinis darbas, darbas nepilnu etatu; 5) galimybė pasinaudoti ne tik nustatytomis, bet ir įstatymo nenustatytomis atostogomis; 6) lengvai prieinamos ir kokybiškos vaikų priežiūros bei ugdymo paslaugos (įskaitant maitinimo krūtimi vietas); 7) skirta parama, turintiems priežiūros (globos) reikalaujančių šeimos narių (Stankūniene, 2011; Jančaitytė, 2006; Jančaitytė ir kt., 2009).

Išskiriamos šios pagrindinės šeimai palankios darbo priemonės (gali būti kilusios tiek iš formalios, tiek neformalios politikos), taikomos darbovietėse: nuotolinis darbas, lankstus darbo grafikas (darbuotojui pasirenkant savo darbo pradžios ir pabaigos laiką), darbas nepilnu etatu (atitinkamai gaunant mažesnę atlyginimą) visą darbo laiką gaunant atitinkamai mažesnę piniginių atlyginimą už darbą, „suspaustos“ darbo valandos (visos savaitės darbo valandos išdirbamos per mažiau darbo dienų), galimybė prireikus skubiai atsiprašyti iš darbo dėl asmeninių priežasčių, darbo pasidalijimas (darbuotojai pasidalija darbus ir pagal tai (dažniausiai pagal faktiškai išdirbtas darbo valandas) gauna atitinkamą atlyginimą), vaikų priežiūros paslaugų teikimas darbovietėje, galimybė dirbantiesiems ilgesniam laikui (negu numato teisės aktai) išeiti atostogų (pavyzdžiui, motinystės atostogų), atostogų suteikimas skubos tvarka (Eurostat, 2009; Flexible working and..., 2015; Brummelhuis ir kt., 2010; Work-life balance..., 2013; Jasiukevičiūtė, Kaliatkaitė, 2013; Den Dulk, Peper, 2009; De Cieri ir kt., 2005; Thomas, Thomas, 1990; Christensen, Strain, 1990). Dažniausia darbovietėse taikoma priemonė – lankstus darbo grafikas (Anderson ir kt., 2002). Kossek, Hammer ir Lewis (2009) išskiria dvi pagrindines šeimos–darbo derinimo priemonių grupes, teigdami, jog organizacija šeimai draugišką paramą gali vykdyti kaip struktūrinę ir emocinę (santykiais pagrįstą) paramą. W. Jahn,



C. A. Thompson ir R.E. Kopelman (2003) taip pat išskiria dvi organizacijų paramos teikimo grupes: 1) apčiuopiamą paramą, apimančią instrumentinę ir informacinę pagalbą; 2) neapčiuopiamą paramą. Minėta emocinė (neapčiuopiama) parama – tai darbuotojų palaikymas, paskatinimas, padaršinimas.

Itin svarbu ne tik taikomos priemonės, tačiau ir dirbančiųjų žinojimas apie galimybę jomis pasinaudoti ir kaip tai padaryti, todėl itin didelę reikšmę turi informacijos sklaida įmonėje. Naujojoje Zelandijoje atlikto tyrimo metu nustatyta, kad informacijos sklaida apie organizacijoje taikomas priemones yra stipriai susijusi su tų priemonių naudojimu (Smith, Gardner, 2007). Dirbantieji, nežinodami informacijos apie šeimos–darbo derinimo galimybes gali nesikreipti ir nepasinaudoti jiems naudingomis priemonėmis. Šidlauskienė V. (2011) atlikusi šeimos–darbo derinimo tyrimą su Šiaulių universiteto darbuotojais, nustatė, kad darbuotojai prastai nusimano apie organizacijos teikiamas tiek formalias, tiek neformalias šeimos–darbo derinimo priemones ir dauguma nelabai žino netgi apie kolektyvinėje sutartyje numatytas lengvatas. Fapohunda T. (2014) pažymi, kad itin didelį vaidmenį darbovietėje šeimos–darbo derinimo tema atlieka komunikacija.

Itin svarbu ir tai, jog įmonėje taikomos priemonės būtų tikrai darbuotojams reikalingos. Po Airijoje atlikto tyrimo, apklausiant dirbančius asmenis iš įvairių įmonių, nustatyta, jog organizacijoms reikia plėsti požiūrį ir tolerantiškiau žiūrėti į šeimos–darbo balanso programas ir iniciatyvas, taip pat apsvarstyti naujus variantus, kurie padėtų dirbantiesiems lengviau spręsti problemas, kadangi senieji metodai nebėra tokie efektyvūs. Diegiant naujas, darbuotojams palankias priemones įmonėje, labai svarbu prieš tai įvertinti skirtingų dirbančiųjų asmenų grupių (pvz.: turinčių mažus vaikus arba turinčių paauglius) poreikius (Darcy kt., 2012; Prerna, 2012), tik tuomet taikomos priemonės bus tikslingos. Neretai įmonėse formuojama politika pagrįsta kultūriniu pagrindu, kuriuo remiantis išreiškiamas skirtingas požiūris į dirbančiuosius priklausomai nuo lyties, t. y. įmonėje taikomos priemonės, labiau orientuotos į vieną lytį (taikomi dvigubi standartai). Dažniausiai ta lytis yra moteriška, manant, kad moterims reikalingos šeimai palankios priemonės, nes būtent jos rūpinasi ir turi rūpintis vaikais bei šeimos reikalais, tuo tarpu vyrai lyg ir neturėtų užsiimti šeimos reikalais, o turėtų būti darbe ir dirbti. 1998 metais atlikto tyrimo metu Kanopienė (1998) nustatė, kad darbdavių nuomone, moterims (ypač auginančioms vaikus) sunku suderinti šeimos ir profesinius įsipareigojimus. Atsižvelgiant į tai, susiformavęs palankesnis darbdavių požiūris į vyrus, negu į moteris (Kanopienė, 1998). Taip pat nustatyta, jog dalis organizacijų vadovų šeimos–darbo derinimo palaikymui nepritaria dėl asmeninių nusistatymų, kuriuos įgyvendina per formalią įmonės politiką. Štai 1996-1997 m. atlikti giluminiai interviu su darbdaviais atskleidė, jog jų nuomone, pagrindinė moterų atsakomybė yra vaikų priežiūra ir namų ruoša, o šių atsakomybių įgyvendinimas neleidžia joms būti geromis ir patikimomis

darbuotojomis. Vertinant vyrus, darbdavių nuomonė buvo priešinga negu moterų atžvilgiu, t. y. buvimas šeimos maitintoju bei turėjimas vaikų, laikomas išankstine sėkmingos jų profesinės karjeros prielaida (Kanopienė, 1999). Siekiant nustatyti, ar profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros poreikis kelia grėsmę ar galimybę pasiekti verslo rezultatus, buvo nustatyta, jog darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros politika nekelia grėsmės organizacijų verslo rezultatams (Bloom ir kt., 2011; Yamamoto, Matsuura, 2012), tačiau dalis darbdavių dar laikosi šios nuomonės. Visgi, šeimai palankios priemonės turi būti įgyvendintos ir taikomos visiems lygiai (Omondi, K'Obonyo, 2018).

Nustatyta, jog šeimai palankios aplinkos kūrimas bei darbo ir šeimos derinimo priemonių taikymas organizacijose daro teigiamą poveikį ne tik individualiems darbuotojų rezultatams, tačiau ir organizaciniam (įmonės) rezultatams (Perry-Smith, Blum, 2000; Lambert, 2000; Paille ir kt., 2010; Secret ir kt., 1999), ir priešingai, nekuriant šeimai palankios aplinkos darbuotojėse, netiesiogiai prisidedama prie darbuotojų įtampos didinimo šeimos–darbo derinimo kontekste, o įtampa daro didelę neigiamą įtaką darbuotojų efektyvumui bei darbų kokybei (Thompson, 1999). Aukščiausio lygmens įmonių vadovai vis labiau ima vertinti darbo ir šeimos valdymo integraciją savo įmonėse, tačiau atsižvelgia į tai, kad darbo ir gyvenimo organizavimo padariniai gali būti neigiami jų organizacijai (Been ir kt., 2016; Been ir kt., 2017). Šeimai palanki įmonės politika (įgyvendinta tiek kaip formali, tiek kaip neformali) leidžia įmonių darbuotojams jaustis socialiai saugiems, jausti, kad jais rūpinamasi. Dirbantieji, jausdami saugumą, tampa ištikimesni, efektyvesni, produktyvesni, siekiantys geresnių asmeninių rezultatų. To rezultatas įmonės kontekste – didėjantis pelnas, gerėjantis prekės ženklo įvaizdis, teigiamų atsiliepimų apie įmonę didėjimas (kuris pritraukia daugiau kvalifikuotų bei motyvuotų darbuotojų), konkurencijos skatinimas, gamybos lankstumo užtikrinimas ir t. t. (Reingardienė, 2006; Konrad, Managel, 2000; Perry-Smith, Blum, 2000; Lambert, 2000; Koopmans, Schippers, 2003; Allen, kt., 2000; Benito-Osorio ir kt., 2014; Andrade ir kt., 2019). Atsižvelgiant į tai, įmonės, kurių prioritetą nėra darbuotojų gerovės užtikrinimas, gali įdiegti darbo–šeimos derinimo praktikas siekdami finansinių veiklos rezultatų (Bloom ir kt., 2011). Pasak Konrad ir Managel (2000), organizacijai svarbu išsaugoti darbuotojus, ypač ilgamečius, kadangi jie sukaupia specifinių žinių tiek apie procesus, tiek apie pačią organizaciją, kuri yra ypač svarbi veiklos tęstinumo užtikrinimui, todėl darbo ir šeimos įpareigojimų pusiausvyros užtikrinimas gali būti naudojama kaip priemonė išlaikyti pagrindinius darbuotojus (Bloom ir kt., 2011). Darbdaviai taip pat pastebi, kad šeimos–darbo derinimą palaikantys veiksmai atrodo itin patrauklūs šiuolaikiniams darbuotojams (Tomaszewska, Pawlicka, 2019).

Šeimos–darbo derinimo tyrimai atskleidė, jog geriausias būdas įmonėms pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus yra integruoti šeimos–darbo derinimo praktikas (Grover, Crooker, 1995; Lobel, Kossek, 1996; Clarke ir kt., 2004; Allen, 2009; Garg, 2018). Manoma, jog dirbantieji yra labiau prisirišę prie organizacijų, kurios yra įdiegę darbo–šeimos politiką, neatsižvelgiant į kitus darbinio rodiklius (Grover, Crooker, 1995). Pabrėžtina tai, jog organizacijos turi žinoti apie besikeičiančius darbuotojų poreikius ir pateikti lanksčias priemones, siekiant išlaikyti savo darbuotojus. Patobulinus įmonės šeimos–darbo derinimo praktiką, ne tik padidėja produktyvumas, bet ir darbuotojų pasitenkinimas darbu bei lojalumas (Moore, 2007; Stopper ir kt., 2003; Breaugh, Frye, 2007; Thompson, Prottas, 2005; Lambert, 2000; Paille, ir kt., 2010; Sabil ir kt., 2011). Atsižvelgiant į tai, Lyonette, C. ir Baldauf, B. (2019) teikia tokias rekomendacijas, darbdaviams: plėsti ir skatinti lanksčią darbo politiką; suprasti ir susitaikyti su lankstaus verslo modeliu ir dalintis tarpusavyje gerųjų praktikų pavyzdžiais; kurti šeimai palankią aplinką; didinti ir užtikrinti tiesioginių vadovų skaidrumą; mažinti lyčių skirtumus ir kt.

Lietuvoje atliktas tyrimas taip pat atskleidžia, kad lankstumas ir laisvė darbe, socialiai atsakingos įmonės statusas, patikimumas, geros darbo sąlygos bei atsakingas požiūris į darbuotoją (kas yra šeimai palankios darbdavio taikomos politikos bruožai) yra patrauklų darbdavį apibūdinančios reikšmingos charakteristikos (Bakanauskienė ir kt., 2017). Visgi, susiduriama ir su kitokia nuomone, jog šeimai draugiška politika turi neigiamas pasekmes šeimos–darbo konflikto atžvilgiu (Kossek, Ozeki, 1998; Thompson, Prottas, 2005). Pavyzdžiui, lankstumas, kaip darbo forma, gali sukelti žmogiškųjų resursų paskirstymo problemų organizacijoms, kadangi juos gali tapti sunku valdyti dėl įgūdžių, darbo specifikos ar pačių resursų trūkumo stokos (Lapierre, Allen, 2006).

### **1.3.2. Tiesioginių vadovų vaidmuo dirbančių asmenų šeimos–darbo derinime**

Mokslinėje literatūroje analizuojant darbo–šeimos balansą, vis dažniau atsigrežama į tiesioginius dirbančiųjų vadovus ir jų įtaką derinimui (Straub, 2012). Greta šeimai draugiškos darbovietės (angl. *family friendly organization*) ir darbdavių įgyvendinamos formalios politikos, formuojamas naujas konstruktas – šeimą palaikantis vadovas (angl. *family-supportive supervisor*) (Allen, 2001; Straub, 2012; Shi ir kt., 2019), o tiesioginio vadovo palaikymas laikomas viena iš neformaliųjų šeimos–darbo derinimo priemonių (Been ir kt., 2016).

Allen T. D. (2001) šeimą palaikančiu vadovu laiko asmenį, kuris palankiai vertina darbuotojo norus ieškoti pusiausvyros tarp darbo ir šeimos įsipareigojimų bei stengiasi padėti darbuotojui juos įgyvendinti. Thomas L.T ir Ganster D.C. (1995) apibrėžė, kad šeimą palaikantis vadovas yra tas, kuris įsijaučia į darbuotojo troš-

kimą ieškoti pusiausvyros tarp darbo ir šeimos įsipareigojimų. Greta šeimai draugiško vadovo egzistuoja ir kiti vadovų tipai – priešingi minėtajam arba tarpiniai. Tiesioginių vadovų neigiamas požiūris į darbuotojų šeimos–darbo derinimą (dėl įrodyto tiesioginių vadovų vaidmens palaikant arba nepalaikant lankčių darbo formų (McCarthy ir kt., 2013), kai kuriais atvejais yra kur kas svarbesnis negu formali organizacijos politika (Lyonette, Baldauf, 2019). Lyonette C. ir Baldauf B. tyrinėdami tiesioginių vadovų požiūrį į jiems pavaldžių darbuotojų šeimos–darbo derinimą nustatė, jog šiuo klausimu tiesioginių vadovų požiūris gali labai skirtis, t. y. vieni vadovai atkreipia dėmesį į darbuotojų problemas ir siekia jiems padėti, o kiti mano, jog dirbantieji išsvies neturi problemų su šeimos–darbo derinimu. Kalbant apie konkrečias darbo–šeimos priemones, vadovų nuomonės taip pat stipriai išsiskyrė ir, kai kurių teigimu, jų darbovietės politika yra netgi per lanksti darbuotojų atžvilgiu, pagrįsdami savo nuomonę patirtimi dėl darbuotojų piktnaudžiavimo (Daverth ir kt., 2015).

Tiesioginio vadovo vieta dirbančiojo šeimos–darbo derinime vertinama skirtingai – egzistuoja trys pagrindinės grupės. Pirmoji, pagal kurią tiesioginio vadovo palaikymas laikomas bendros organizacijos politikos dalimi arba dar išskiriamas kaip viena iš darbovietės socialinio palaikymo priemonių, pagrindinį vaidmenį paliekant darbdavių suformuotai politikai darbovietėje (Eisenberger ir kt., 2002). Antroji, pagal kurią tiesioginis vadovas yra viena iš dviejų pagrindinių dalių kurios sudaro šeimai palankią politiką darbovietėje. Pasak Thomas L.T. ir Ganster D.C. (1995) šeimą palaikančią darbo aplinką darbovietėje sudaro du pagrindiniai komponentai: darbdavių suformuota šeima palaikanti politika ir šeimą palaikantys tiesioginiai vadovai. Trečioji, pagal kurią, siekiant užtikrinti profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, vadovo parama laikoma kur kas reikšmingesne nei pačios organizacijos (Idrovo-Carlier ir kt., 2012; Lockwood, 2003; Osoian ir kt., 2011). Remiantis trečiuoju variantu, organizacijoje aukščiausių vadovų formuojama ir įgyvendinama politika laikoma oficialia priemone, kurios turinys apibrėžia ir įmonės vaidmenį dirbančiųjų šeimos–darbo derinime, tuo tarpu tiesioginio vadovo parama laikoma neoficialia, neformalia priemone, kuri yra tarsi įrankis, skirtas užtikrinti įmonėje suformuotos politikos įgyvendinimui. Manoma, jog neoficialiame lygmenyje, tiesioginio vadovo reikšmė kur kas didesnė negu oficialių darbo ir šeimos palaikymo priemonių, taikomų įmonėje (Behson, 2005; Warner, Hausdorf, 2009). Taip yra dėl to, kad tiesioginis vadovas yra ne tik tarpininkas, o taip pat tas asmuo, kuris, turėdamas tiesioginį kontaktą su darbuotoju, priima galutinį sprendimą, o pastarasis nebūtinai atspinti įmonės formalią politiką (Kossek ir kt., 2015). Net ir tais atvejais, kai tiesioginio vadovo vaidmenį atlieka įmonės vadovas, jo priimami sprendimai taip pat gali neatitikti formalios politikos (nebent tokios praktiškai nėra ir darbovietėje darbdavio ir darbuotojo santykiai egzistuoja labiau neformalios politikos pagrindu organizuo-

jant darbus). Tiesioginiai vadovai, priklausomai nuo jų statuso ir galios, gali priimti sprendimus savarankiškai, inicijuoti didelius pokyčius kuriant naujas, šeimai draugiškas darbo vietas – tai atspindi jų turimą didelę įtaką (Straub, 2012; Straub ir kt., 2018). Lapierre L. M. su kolegomis atliko tyrimą, kurio metu nustatė, kad nepaisant to, jog darbuotojui šeimos parama derinant darbą ir šeimą yra itin svarbi, tiesioginio vadovo parama yra netgi statistiškai reikšmingesnė (nepriklausomai nuo to ar vadovo parama yra bendrinė ar orientuota į šeimą) (Lapierre ir kt., 2017). Taip pat nustatyta, jog vadovų šeimos–darbo derinimą palaikantis elgesys reikšmingai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu gyvenimu (Shi ir kt., 2019). Svarbu tai, jog tiesioginis vadovas, viena vertus, veikia kaip streso malšintojas, tačiau, kita vertus, gali būti ir streso sukėlėjas (Wickramasinghe, 2012), pavyzdžiui gali nepalaikyti darbuotojo prašymų sudaryti lanksčią ar alternatyvią darbo tvarką. Nuo šeimai nepalankių tiesioginio vadovo sprendimų priklauso darbuotojo karjera, kadangi vadovo neigiamas nusistatymas ne tik kels didesnę stresą darbuotojui, kuris apsunkins jo šeimos–darbo derinimą (Fapohunda, 2014), bet tuo pačiu ir jaus įtampą dėl rizikos „neįtikti“ vadovui. Jeigu, vadovo manymu, darbuotojas nesilaiko vadovo požiūrio, jam išskyla rizika susidurti ir su kitomis, neigiamomis pasekmėmis (Kossek ir kt., 1999). Remiantis tuo, pabrėžiama, jog vadovų palaikymas gali daryti didelę įtaką darbuotojų sprendimams naudoti ar nenaudoti šeimai palankias, formalias priemones (Thompson ir kt., 1999).

Nustatyta, kad tiesioginio vadovo paramos teikimas skatina darbuotojų motyvaciją mokytis, kelti kvalifikaciją, o tai prisideda prie ir darbo rezultatų didinimo (Hazlawati ir kt., 2011). Dirbantieji, turėdami jų šeimos–darbo derinimą palaikantį vadovą, ne tik didina darbo rezultatus, tačiau tai lemia darbuotojų gerovę, pasitenkinimą darbu ir karjera bei didėjantį įsitraukimą ir suinteresuotumą įmonės strategine nauda (Straub, 2012). Tiesioginių vadovų palaikymas ir taikomos šeimai draugiškos priemonės taip pat laikomas kritiniu veiksmu veiksmingam šeimos–darbo politikų įgyvendinimui formuojant dirbančiųjų galimybes jomis naudotis (Den Dulk ir kt., 2011; Kossek ir kt., 2011). Nepakankamas vadovų įsitraukimas į dirbančiųjų šeimos–darbo derinimą nustatytas kaip vienas iš pagrindinių barjerų įmonės šeimai palankios politikos įgyvendinime (De Cieri ir kt., 2007).

Vyrauja nuomonė, jog tiesioginio vadovo parama laikoma viena iš pagrindinių priemonių sprendžiant šeimos–darbo konfliktą, kadangi vadovas yra tas asmuo, kuris priima reikšmingiausius sprendimus ir gali taikyti efektyviausias priemones, pritaikytas konkretaus darbuotojo atveju (Allen, 2001; Anderson ir kt., 2002; Michel ir kt., 2011; Straub, 2012; Straub ir kt., 2018; Shi ir kt., 2019). Atlikti tyrimai atskleidžia, kad kuo darbuotojai jaučia didesnę palaikymą iš vadovo darbo–šeimos derinimo klausimais, tuo mažesnę darbo–šeimos ir šeimos–darbo konfliktą jie patiria (Česnauskas, Lazauskaitė-Zabielskė, 2014). Nevaldomas darbo–šeimos konfliktas

daro įtaką darbuotojų rezultatams ir atsidavimui darbovietai, o tai galiausiai neišvengiamai veikia bendrą organizacijos veiklą (Grotto, Lyness, 2010). Tuo tarpu tiesioginio vadovo, kuris veikia kaip tarpininkas, vaidmuo ir jo išreiškiamas darbuotojo palaikymas daro teigiamą poveikį darbuotojams ir jų rezultatams, o tai padeda sumažinti darbo–šeimos konfliktą (Sultan, Hayat, 2019). Tiesioginio vadovo palaikymas šeimos–darbo derinimo sferoje turi itin didelę įtaką asmens išitraukimui į savo darbą, tad ši priemonė itin veiksminga siekiant padidinti darbuotojo lojalumą įmonei (Carlson ir kt., 2019). Kiti tyrimai atskleidžia, jog įmonės pasiekia aukštesnius rezultatų kokybės rodiklius, kai darbuotojams vadovauja supratingas ir palaikantis tiesioginis vadovas (Moen, Yu, 2000), todėl svarbu mokyti vadovus kaip elgtis su darbuotojais bei kaip kurti jiems palankias sąlygas (Allen, 2001). Taigi, tiesioginio vadovo palaikymas gali padėti darbuotojams palengvinti arba apsunkinti darbo ir šeimos derinimą (Markel, 2000). Atsižvelgiant į vadovų svarbą efektyviame darbo–šeimos valdyme, mokslininkai ir praktikai rekomenduoja ugdyti ir investuoti į šeimą palaikančius vadovus (Hammer ir kt., 2009; Lirio ir kt., 2008).

Pasak House J. S. (1981), tiesioginio vadovo parama išreiškiama dviem būdais: 1) kaip bendrasis susirūpinimas (emocinė parama); 2) kaip apčiuopiama pagalba (instrumentinė parama), kuria siekiama pagerinti darbuotojo gerovę. Emocinė tiesioginio vadovo parama teikiama siekiant padidinti darbuotojo efektyvumą darbe, o kai kurių autorių teigimu – emocinė parama veikia kaip buferis nuo darbe esančių stresorių (Warner, Hausdorf, 2009). Tuo tarpu instrumentinė parama – tai konkrečių priemonių, palengvinančių ir padedančių darbuotojui suvaldyti asmeninio ir darbinio (t. y. šeimos–darbo) gyvenimo išpareigojimų įgyvendinimą, taikymas. Tiesioginio vadovo palaikymas darbo–šeimos derinimo klausimais taip pat gali būti apibrėžiamas kaip jo suvokimas, kad vadovui rūpi asmens gerovė, o tą supratimą išreiškia vadovo elgesys sprendžiant darbuotojo darbo–šeimos konfliktus (Hammer ir kt., 2009) arba bent jau empatijos parodymas tam, kuris stengiasi suderinti darbą ir šeimą (Ganster ir kt., 1986; Thomas, Ganster, 1995).

Konkretūs šeimą palaikančio vadovo elgesio pavyzdžiai gali būti: 1) užtikrinimas, kad darbuotojas skirdamas laiko su šeima susijusiems poreikiams nepatirs neigiamų karjeros padarinių; 2) skatinant darbuotojus naudotis darbo–šeimos derinimo priemonėmis; 3) darbuotojų veiklą vertinant pasiektais rezultatais, o ne “išdirbtomis” valandomis ir išbuvimu darbe visa darbo laiką; 4) nesudarant darbuotojui sunkinančių darbo sąlygų, t. y. neskiriant pernelyg ilgų darbo valandų ar nesudarant itin nepalankių darbuotojui darbo grafikų (Straub, 2012). Tiesioginiai vadovai patys pasirenka kokią poziciją palaikyti darbuotojų šeimos–darbo derinimo procese. Remiantis neoinstitucionalizmo perspektyva, tiesioginiams vadovams, be teisinių valstybėje esančių taisyklių įtaką jų sprendimams ir jau pristatytos racionalaus pasirinkimo ir sociologinio neoinstitucionalizmo teorijos. Kaip buvo mi-



nėta, pagrindinis sprendimų priėmimo šaltinis – motyvacija, o žmonių motyvacijos šaltinis yra vidiniai poreikiai, nulemti aplinkybių – tai gali būti tiek pinigai, tiek galimybė gauti asmeninės naudos. Asmenys pasirinkimus skirsto pagal prioritetus ir renkasi iš kelių alternatyvų, bei pasirenka naudingiausią pagal jų subjektyvų suvokimą variantą (Parsons, 1967). Racionalūs tiesioginių vadovų prioritetai ir pasirinkimai priklauso nuo gaunamos naudos, tačiau nauda yra suvokiama subjektyviai, todėl ji kiekvienam asmeniui skirtinga ir jos suvokimą lemia skirtingi veiksniai. Tiesioginiams vadovams poveikį turi ne tik valstybės institucinis spaudimas, tačiau ir darbovietės institucinis spaudimas, pasireiškiantis per darbovietės vidaus taisykles (formalią politiką), ypač kai tiesioginis vadovas yra samdomas darbuotojas.

Atsižvelgiant į tiesioginę vadovo įtaką darbuotojo šeimos–darbo derinimui, svarbiausiu aspektu tampa vadovo požiūris (empatija), įgūdžiai bei žinios (Glynn, ir kt., 2004). Daug kas priklauso nuo jo geranoriškumo, gebėjimo įsijausti ir suprasti darbuotojo problemas (Tandzegolskienė, ir kt., 2016). Remiantis kitais tyrimais – pagrindiniai veiksniai, lemiantys vadovo, kaip šeimos–darbo derinimą palaikančio prižiūrėtojo, elgesį, yra: asmeninio gyvenimo etapas, kuriame tuo metu yra vadovas; lytis; vadovavimo lygmuo; socialinis susitapatinimas. Dar vienas svarbus veiksnys – socialinis identitetas arba kitaip – socialinis tapatumas, pagal tai asmens savęs identifikavimas su kitais asmenimis, remiantis jiems bendromis normomis, vertybėmis požiūriu, įsitikinimais, demografiniais aspektais, bendra gyvenimo patirtimi ir kt. (Krishna, 1999; Hewstone ir kt., 2002; Mullen ir kt., 1992; Tsui ir kt., 1992; Tsui ir kt., 1995). Manoma, jog vadovas, socialiai susitapatinęs su darbuotojais, susiduriančiais su darbo ir šeimos derinimo problemomis, labiau linkęs priimti darbuotojui naudingą sprendimą (Turner, 1982). Tiesioginio vadovo elgesys yra palankus darbuotojų šeimos–darbo derinimui, priklauso nuo to, kuriame gyvenimo etape yra pats vadovas, kadangi žmonės tais pačiais gyvenimo etapais patiria panašius įvykius, susiduria su panašiomis krizėmis bei sprendžia panašias problemas. Pavyzdžiui, vieno tyrimo metu nustatyta, jog darbdavys, turintis mažamečių vaikų, priimdamas į darbą darbuotojus nesureikšmino kandidato šeimyninės padėties (nebuvo prieš ją nusistatęs) (Tandzegolskienė ir kt., 2016). Dar vienas svarbus faktorius – tiesioginio vadovo lytis taip pat turi įtaką jo sprendimų priėmimui ir požiūriui į darbuotoją ir jo šeimos–darbo problemas, pvz.: tikimasi, kad moterys vadovės labiau įsitraukia į darbuotojų šeimos–darbo derinimo problemų sprendimą, negu vyriškos lyties vadovai (Straub, 2012; Ashford ir kt., 1998; Foley ir kt., 2006; Epstein ir kt., 2015). Tyrimai taip pat rodo, jog neigiamą požiūrį į darbuotojų šeimos–darbo derinimą dažniausiai išsako vadovės moterys (vidutinio amžiaus, neturinčios vaikų) (Daverthir kt., 2015).

Tiesioginio vadovo vadovavimo lygmuo priklauso nuo to, kokią poziciją įmonėje



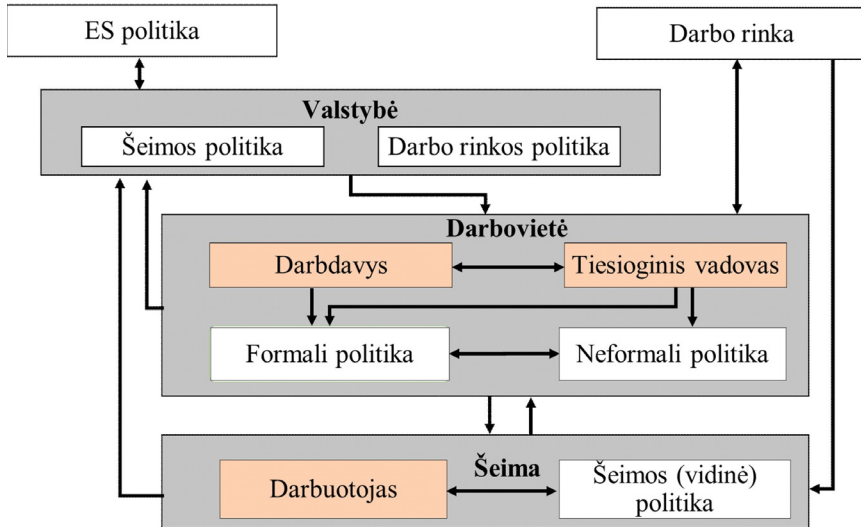
jis užima. Įtaka ir galia yra pagrindiniai derybų sėkmės elementai (Kim ir kt., 2005), kurie padidina tikimybę vadovui pasiekti savo tikslų nepaisant pasipriešinimo iš aukštesnės valdžios (Weber, 1947). Teigiama, kad aukščiausio ir vidutinio lygio vadovai išreiškia didesnę paramą ir palaikymą darbuotojams darbo-šeimos derinimo klausimais, negu žemesnio lygio vadovai. Tai sietina su tuo, kad žemesnio lygio vadovai turi mažiau įtakos imtis organizacinių iniciatyvų, diegti naujas idėjas ar priimti sprendimus (Straub, 2012). Taip pat Straub C. (2012) atkreipė dėmesį, kad vadovai atlikdami darbuotojų šeimos-darbo derinimą palaikančių vadovų vaidmenį jaučia teigiamą patirtį.

Nagrinėjama ir pozicija, jog vadovų palaikymas yra tik įmonių naudojama priemonė užtikrinant įmonės politikos įgyvendinimą. Išsamiau tyrinėjant vadovų šeimą palaikančio elgesio atvejus, nustatyta, kad vadovų šeimą palaikantis elgesys nėra susijęs su organizacijos kultūra šeimos-darbo derinimo klausimu (Epstein ir kt., 2015), todėl galbūt įmonei, net ir naudojant tiesioginį vadovą kaip įrankį, jis vis tiek priimdamas sprendimus teiks prioritetą savo asmeniniam požiūriui. Čia gana svarbus ir kitas faktorius – įmonės dydis. Kuo didesnė įmonė, tuo daugiau joje vadovų (bei darbuotojų) ir tuo didesnis savarankiškumas suteikiamas žemesnio lygio vadovams, kurie sprendžia šeimos-darbo derinimo klausimus, susijusius su darbuotojais, savo nuožiūra, nebūtinai laikydamiesi įmonės politikos (Epstein ir kt., 2015; Jančaitytė ir kt., 2009). Vertinant darbovietės ir aukštesnių vadovų įtaką priimamiems sprendimams, reikia pabrėžti, jog tiesioginiai vadovai gali priimti darbuotojams nepalankius sprendimus vedami neigiamo aukščiausių vadovų požiūrio į darbuotojų šeimos-darbo derinimą, tokiu būdu įgyvendinant vadovybės požiūrį tiesioginių vadovų „rankų“ pagalba (Lyonette, Baldauf, 2019).

#### **1.4. Dirbančiųjų patirčių ir požiūrio formavimasis bei jį aiškinantys veiksniai**

Dirbančių asmenų šeimos-darbo derinimo procese, be jų pačių ir šeimos narių, svarbiausius vaidmenis atlieka valstybė ir jos vykdoma politika bei darbovietėse esanti politika ir tiesioginiai vadovai, kur minėti kintamieji skirtingai veikia minėtą procesą, todėl nuo to priklauso dirbančiųjų atsakas, t. y. reakcija ir elgesys, susiklosčiusių aplinkybių kontekste. Dirbančiųjų požiūris susiformuoja per patirtis atliekant veiksmus, kuris pasireiškia priimant sprendimus šeimos-darbo derinimo procese. Visa tai – patirtys, formuojasi į atitinkamus lūkesčius. Darbuotojas tiesiogiai reaguoja į valstybės formuojamas bei darbovietėje esančias „žaidimo taisykles“ ir tai atsispindi jo šeimos-darbo derinimo procese, kuris priklauso nuo to, kokius sprendimus priima dirbantysis, kokius būdus ir metodus naudoja „žaidime“ – ar linkęs prisitaikyti ir žaisti pagal taisykles, ar rizikuoti ir kovoti siekiant daugiau naudos

(Pav. 3). Svarbu nustatyti, kokie veiksniai lemia reakcijas ir lūkesčius, t. y. kas veikia (kokie veiksniai) pačius darbuotojus, nuo kurių priklauso šeimos–darbo derinimo pasirinkimai?



Pav. 3. Valstybės, darbovietės ir dirbančiųjų sąveika (sudaryta autorės)

#### 1.4.1. Dirbančiųjų patirtys ir požiūris į valstybėje vykdomą politiką

Valstybės politika grindžiama normomis, kurios iš esmės yra visuomenės bendras sutarimas dėl „teisingų“ standartų, žinant kodėl ir kokiomis sąlygomis bus įgyvendinamos priemonės. Pasak Mau (2004), tomis normomis paremtas ir gerovės valstybės modelis bei jo interpretacija visuomenėje. Teigiama, kad žmonės remia gerovės valstybės tvarką ne tik todėl, kad gerovę užtikrinančios schemas padidina jų pajamas, bet ir todėl, kad jos palaiko moralinius visuomenės tikslus, kurie yra suformuoti ir formuojami dalyvaujančių asmenų, akcentuojant tam tikrus, konkrečius pasirinkimus. Žmonės linkę priskirti save tam tikrai institucinei sistemai ir būti jai lojaliais, todėl, rezultate – institucija, atspindinti žmonių idėjas, kaip turėtų elgtis pati visuomenė, o tas yra viešai patvirtinama (Mau, 2004; Taylor-Gooby, 2018). Pasak Dallinger (2010) normos ir režimas tampa rutina, formuojančia gyventojų požiūrį, nuostatas, kurios daro poveikį valstybės ir rinkos pasiskirstymui.

Vertybių tyrimas (2008) atskleidžia, kad visuomenėje susiformavusios normos lėmė tendenciją, jog vienoms socialinėms grupėms parama yra labiau reikalinga (kurie labiau nusipelnė) negu kitoms, todėl formuojant gerovės valstybės priemones į tai yra stipriai atsižvelgiama. Remiantis atliktais tyrimais, visuomenė labiau palaiko idėją socialines schemas formuoti ir skirti seniems, sergantiems, negalią tu-

rintiems žmonėms, o šeimas su mažais vaikais (kaip ir bedarbius) palaiko mažiau (van Oorschot, 2006; van Oorschot ir kt., 2012). Visuomenė į šeimas su mažais vaikais žiūri gana kritiškai dėl tam tikrų kriterijų – šeimas (neįtraukiant neįgaliųjų) sudaro sveiki, darbingo amžiaus žmonės, todėl susiformavęs įvaizdis, kad jie patys gali užsitikrinti sau geras sąlygas ir valstybė galbūt geriau skirtų tą paramą tiems, kam jos labiau reikia. Kriterijus iš esmės lemia socialinės rizikos, kurias visuomenė vertina skirtingai. Esminis klausimas – ar dirbantys asmenis turinys vaikų yra rizikoje ir jei taip, tai kokioje? Taylor Gooby (2004; 2018) teigimu, darbuotojai su mažais vaikais susiduria su daug įvairių rizikų nei šeimos neturinčios vaikų, o šeimos–darbo derinimas viena iš pagrindinių priemonių, leidžiančių valdyti rizikas ir būti mažiau pažeidžiamiems. Dirbantieji bei jų šeimos, kaip likusi visuomenės dalis, nori, kad gerovės valstybė būtų pasiruošusi padėti kai jiems to reikia ir kai to reikės ateityje, nori pasitikėti ja (Taylor–Gooby, Leruth, 2018).

Remiantis tuo, reikia atsakyti į labai svarbus klausimas šeimos–darbo derinimo kontekste, t. y. kiek gerovės valstybė, siekdama padėti šeimoms, gali leisti „kištis“ valstybei tiek į pačio žmogaus gyvenimą, tiek į jo darbdavio verslą. Šiuo atveju taip pat itin svarbus pačios visuomenės ir dirbančiųjų požiūris – kaip jie suvokia socialinę paramą, kokios jos tikisi, kokius būdus vertins kaip teigiamus, kokius kaip neigiamus. Jeigu šeimos nematys poreikio valstybės kišimuisi į jo ir darbdavio santykius, arba priešingai, matys neigiamą rezultatą – tuomet tai bus neefektyvu, tačiau, jeigu šeimos matys didelį poreikį, tuomet valstybei bus iššūkis nustatyti konkrečių poreikį ir rasti tinkamus būdus padėti šeimoms nepažeidžiant verslo principų (Taylor-Gooby, 2004).

Šeimai palankūs įstatymai svarbūs lyčių atžvilgiu. Tėvų (vyrų) kaip šeimos maitintojų vaidmuo dar stipriai paplitęs visuomenėje, tad tėvai, norėdami užtikrinti geresnes sąlygas savo šeimai, dažnai dirba daugiau apmokamo darbo valandų negu motinos, kurios tuo tarpu daugiau laiko skiria vaikams ir namų ruošos darbams. Tokiais atvejais, atsispindi į šeimą orientuotų įstatymų nauda, pvz.: patvirtintas maksimalus darbo valandų kiekis, kuris gali turėti netiesioginį poveikį darbo–šeimos derinimui, kadangi tėvams lieka daugiau laiko paroje ir jie gali jį skirti šeimai. Šiuo atveju įstatymai suteikia tėvams daugiau laiko vaikų ir namų priežiūrai, taip sumažindami krūvį moterims, kas tėvams yra labai svarbu (Fuegen ir kt., 2004; Ruppanner, Pixley, 2012). Toliau tyrinėjant maksimalių darbo valandų kiekį, nustatyti kontraversiški rezultatai, kurie teigė, kad ilgesnės (tiek moterų, tiek vyrų) darbo valandos yra susijusios su mažesniu darbo kišimusi į šeimą (darbo reikalai sutvarkomi darbe, nesinešama namo) (Ruppanner, Maume, 2016).

#### 1.4.2. Dirbančiųjų patirtys ir požiūris į darbdavių vykdomą formalią ir neformalią politiką

Darbdavio ir darbuoto sąveika pasireiškia per ryšį, kai viena pusė tikisi atlikto kokybiško darbo (rezultato), kita pusė tikisi už tai gauti pajamas, tačiau atsižvelgiant į 21 amžiuje didėjančius individualistinius pasitenkinimo bei darbo–gyvenimo asmenų poreikius, dirbantysis ima tikėtis žymiai daugiau iš darbdavio negu tik atlygio už darbą. Darbuotojui didėja poreikis, kad prie jo gyvenimo kokybės prisidėtų ne tik šeimos pastangos bei valstybės kuriama gerovės, tačiau ir pats darbdavys suteiktų reikalingą paramą išreikštą įvairiomis priemonėmis.

Organizacinė parama, tiek formali tiek neformali yra svarbi dirbantiesiems, kadangi kai dirbantieji mano, kad organizacija, kurioje dirba yra šeimai palanki, jie gali lengviau valdyti savo šeimos ir darbo poreikius (Clark, 2001; Thompson ir kt., 1999) ir priešingai, kai darbovietėje nėra reikalingų sąlygų, šeimos ir darbo derinimas tampa itin komplikuoatas (Benn ir kt., 2016; Lyonette, Baldauf, 2019). Remiantis atlikta tyrimų analize, nustatyta, kad šeimai palankūs sprendimai turi didelį teigiamą efektą mažinant šeimos–darbo konfliktą, tačiau tik tuomet, kai įmonėse įdiegtomis, šeimai palankiomis priemonės dirbantieji realiai naudojami (Kelly ir kt., 2008). Jungtiniuose Arabų Emyratuose atliktas tyrimas atskleidė darbuotojų nuomonę, jog įmonėje nustatytos lanksčios darbo sąlygos yra reikšmingas veiksnys, skatinantis ir palengvinanti darbuotojų šeimos–darbo derinimą ir prisidedantis prie šios srities balanso (Gudep, 2019). Ne vieno tyrimo rezultatais įrodyta, kad darbuotojams naudingos, šeimai palankios priemonės, taikomos darbovietėje savo ruožtu sustiprina „pareigos jausmą darbui“ (Cook, 2004; Lewis, Haas, 2005).

Efektyvi šeimos ir darbo gyvenimo pusiausvyra sunkiai įsivaizduojama be neformalios politikos, kurią įgyvendina tiesioginiai vadovai, akcentuojant teigiamą tiesioginių vadovų požiūrį į šeimos–darbo derinimą (Kazėnaitė, 2013). Šeimai palankios neformalios politikos ir palankios darbo aplinkos veiksmingumas daro teigiamą poveikį darbui, šeimai ir stiprina šeimos–darbo derinimą. Pabrėžiama, kad šeimai draugiškos neformalios politikos įgyvendinimas organizacijose turi ypatingą reikšmę dirbančioms moterims ir jų dvigubų vaidmenų įgyvendinimui. Tikimasi, kad organizacijos vykdoma šeimai palanki politika padės įveikti dirbančių moterų problemas. Tai įmanoma todėl, kad moterys yra labiau linkusios pasinaudoti šeimai palankiomis priemonėmis, kurias teikia darbovietės, negu vyrai (Blair–Loy, Wharton, 2002; Carli, Eagly, 2001).

Po atlikto tyrimo mokslinių tyrimų centro padalinyje, kuriame taikoma šeimai palanki priemonė – vaiko priežiūros galimybių darbo vietoje, buvo atskleista, jog visos motinos atsivežančius į darbą kūdikius ir turinčios dažnesnį kontaktą su jais yra labiau motyvuotos darbo rezultatais, taip pat labai vertina tai, kad gali ilgiau

maitinti krūtimi. Motinos taip pat džiaugiasi, kad nepraleidžia savo vaikų augimo džiaugsmų ir kartu gali siekti karjeros. Jos taip pat pabrėžė, kad toks darbo–šėimos derinimo modelis yra geriausia kas gali nutikti joms ir jų kūdikiams (Secret ir kt., 1999). Nustatyta, kad šeimai palanki darbo aplinka ir taikomos priemonės yra vienas veiksnių, skatinančių moteris mokytis ir siekti karjeros konkrečioje profesijoje (Tschopp ir kt., 2015). Visgi, dirbančiųjų požiūris į šeimos–darbo derinimo priemones gali būti ir prieštaringas, štai atlikto tyrimo metu, apklausti dirbantieji, kurie dirbo nuotoliniu būdu išreiškė skirtingas patirtis darbo iš namų poveikio jų karjeros atžvilgiu: dalis teigė patyrę teigiamus rezultatus, dalis neigiamus, o kai kurie teigė, kad jokio poveikio neturėjo. Labiausiai pabrėžiamos priežastys, susijusios su neigiamais rezultatais – sumažėjęs “matomumas” to kas vyksta įmonėje, praleisti neformalūs pokalbiai, mažiau užmegztų karjerai reikalingų ryšių (Field, 2017).

Dirbančiųjų vertinimu, darbdavį patraukliu daro: pasitenkinimą sukeliantis darbo užmokestis, gera darbo atmosfera, suteikta laisvė darbe, lankstumas, draugiškas kolektyvas, laiku mokamas atlyginimas, darbo pobūdis, socialinio atsakingumo lygmuo įmonėje, įmonės patikimumas, įmonės inovatyvumas, galimybė tobulėti, geros darbo sąlygos, atsakingas ir teigiamas požiūris į darbuotoją, darbdavio žinomumas (Bakanauskienė ir kt., 2017). Teigiamai vertinama ir organizacijoje suteikiama galimybė dirbti nepilnu etatu esant darbuotojo poreikiui. Darbdaviai, deklaruojantys, kad palaiko darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros politiką, dažnai sulaukia didesnio visuomenės pripažinimo kaip „geri darbdaviai“. Šis kriterijus veikia dirbančiųjų pasirinkimą priimant darbo pasiūlymą (The case for..., 2005).

Daugelio tyrimų rezultatai atskleidė, jog dirbantieji akcentuoja neformalios politikos ir tiesioginio vadovo vaidmens svarbą jų šeimos–darbo derinimo procese (Warren, Johnson 1995; Casper ir kt., 2004; McDonald ir kt., 2007; Idrovo–Carlier ir kt., 2012; Lockwood, 2003; Osoian ir kt., 2011). Nustatyta, jog dirbantys asmenys jaučiasi kur kas geriau kai reikia prašyti lankstesnių darbo sąlygų pas šeimai draugišką vadovą, o ne pas priešiška nusiteikusį. Dalis dirbančiųjų, atsižvelgiant į tiesioginio vadovo nusistatymą, gali nesikreipti dėl lankstesnių sąlygų, įvertindami pasekmes, arba kreipdamiesi jausti stresą, kuris neigiamai veikia šeimos–darbo derinimą (Matthews, 2011). Kuo didesnę palaikymą darbuotojai jaučia iš vadovo, tuo mažesnę šeimos–darbo konfliktą jie patiria (Česnauskas, Lazauskaitė–Zabielskė, 2014). Australijoje, atlikus nuomonės tyrimą su 700 dirbančiųjų apie darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros taikymą ir priemones jų organizacijose, buvo nustatyta, kad organizacijoje neformali politika (pvz.: tiesioginio vadovo požiūris) susiję su šeimos–darbo balansu yra kur kas svarbesni ir reikšmingesni dirbančiųjų gerovės požiūriu, nei šeimos–darbo derinimo politika ir programos (Zheng ir kt., 2015).

Nepaisant lyčių vaidmenų pokyčių ir moterų kvalifikacijos augimo, dar vyrauja ir darbdavių nenoras įdarbinti ar skatinti didesniais atlyginimais moteris, užpildant

jomis darbo jėgos spragas, atsirandančias dėl mažėjančio gimstamumo ir visuomenės senėjimo, šeimos modelio pokyčių bei aukštesnio moterų išsilavinimo (Taylor-Gooby ir kt., 2017). Galimi ir atvejai, kuomet dirbantieji nenoriai pasinaudos sukurtomis šeimos–darbo derinimo priemonėmis, jeigu, jų manymu, tai sukels blogų pasekmių jų darbui (Eaton, 2003). Šidlauskienė (2011) pažymi, kad galimybėmis ne daugelis dirbančiųjų pasinaudoja dėl žinojimo stokos bei dėl organizacijoje egzistuojančių barjerų, sukurtų neformalios politikos. Dirbantieji ne retai susiduria su jiems nepalankia neformalia politika įmonėje, kuri pasireiškia per tiesioginių vadovų požiūrį šeimos–darbo derinimo klausimais. Skirtingas šeimos–darbo derinimo suvokimas lemia tiesioginių vadovų sprendimus, kurie gali neatitikti darbuotojų lūkesčių (Coyle–Shapiro, Shore, 2007). Kai dirbantieji suvokia tiek aukščiausių, tiek tiesioginių vadovų neigiamą požiūrį į darbuotojų šeimos–darbo derinimą, jie gali nenorėti naudoti įmonėje oficialiai (formalia politika apibrėžtu) esančių lanksčių darbo sąlygų, o tai atspindi oficialios darbo politikos ir neformalios politikos ribotumą (Allen, 2001; McCarthy, 2013; Lyonette, Baldauf, 2019). Nustatyta, jog dirbantieji, bijodami pasekmių laikysis vadovo priimtų sprendimų (net jei jie prieštarautų darbovietės formaliai politikai) (Kossek ir kt., 1999), kadangi dirbantieji stengiasi kurti gerus santykius su vadovu (Ruškus ir kt., 2005, 2007). Atsižvelgiant į tai, galima teikti, jog šeimos ir darbo įsipareigojimų derinimas vyksta labiau neformaliu keliu, taip pabrėžiant tiesioginio vadovo reikšmę (Ruškus ir kt., 2005, 2007). Taip pat galimi atvejai, kai dirbantieji įmonėje esančias formalias darbo–šeimos derinimo priemones gali interpretuoti kaip įmonės pažadus jiems, tačiau kai tuos pažadus lydi jų neatspindinti ir nepalaikanti neformali politika ir dirbantieji suvokia, kad jie negali praktiškai naudotis tomis priemonėmis – gali susiformuoti neigiamos pasekmės. Kai dirbantieji susiduria su pažadų laužymu, jie nusivilia, ima mažėti jų pasitikėjimas vadovu, darbdaviu ir darbovieta, dėl ko krenta darbuotojo produktyvumas ir nukenčia ne tik darbiniai, tačiau ir šeimyniniai įsipareigojimai (De Sivatte ir kt., 2015; Cegarra-Leiva ir kt., 2012).

Dirbančiuosius neigiamai veikia ir įmonėje esanti formali darbo politika, kuri prieštarauja jų šeimos–darbo derinimo nuostatoms. Pasak dirbančiųjų, darbovietėje prailgintos savaitinės darbo valandos, papildomų darbų suteikimas ir trumpų terminų davimas, mažas darbo laiko lankstumas suformuoja neigiamą požiūrį į darbovietę ir lemia jos vertinimą kaip nedraugiškos organizacijos, ypač tų, kurie naudojami vaiko priežiūros atostogomis. Tai sukelia darbuotojams stresą, lemia žemesnį šeimos –darbo derinimo lygį ir išbalansuoja pasitenkinimą gyvenimu (Kovacheva, Kabaivanov, 2008). Visgi, Noor ir Maad (2008) Pakistane atlikto tyrimo metu nustatė, kad kai kyla šeimos–darbo konfliktas, dirbantieji nėra pasirengę palikti turimą darbo vietą ir ieško kitų sprendimų.



Siekiant užtikrinti dirbančiųjų teises ir palankesnes sąlygas darbovietėje (taip pat ir šeimos–darbo atžvilgiu) formuojasi dirbančiųjų atstovų grupės, tarybos, profsajungos, siekiančios užmegzti socialiniam dialogui su darbdaviais. Socialinis dialogas skirtas išsikovoti kuo daugiau palankių sąlygų dirbantiesiems, kurios dažniausiai būna aprašytos kolektyvinėse sutartyse. Kolektyvinės sutarties tikslas – garantuoti geresnes, dirbantiesiems palankesnes darbo sąlygas, apimančias darbo užmokestį, darbo organizavimo tvarką, šeimos–darbo derinimo priemones, kurių neapibrėžia Lietuvos Respublikos įstatymai. Į kolektyvinių sutarčių turinį dažnai įtraukiama arba siekiama įtraukti šeimos–darbo derinimo priemones, reikalingas vaikus auginantiems tėvams. Visgi, kolektyvinių sutarčių procesas yra institucionalizuojamas, kadangi jų rengimo, sudarymo ir registravimo tvarka yra numatoma įstatymuose – pavyzdžiui, remiantis įstatymais, kolektyvines sutartis darbuotojai su darbdaviais gali sudaryti tik tada, kai derybų procese atstovauja profesinė sąjunga. Pasak Korpi (2006), profesinėmis sąjungomis laikomos organizacijos, kurios stengiasi dalyvauti socialinėje ir darbo rinkos politikoje, integruojant kuo daugiau darbininkų klasei naudingų sprendimų. Pasak Wallerstein ir kt., (2003), profesinės sąjungos turėtų būti vertinamos kaip demokratinių interesų organizacijos, turinčios vidines, demokratines sprendimų priėmimo procedūras bei vadovybę, orientuotą į ilgalaikį narystės augimą. Darbuotojų profesinės sąjungos ėmė formotis siekiant darbininkams užtikrinti geresnes darbo sąlygas (tokias kaip darbo laiko, darbo užmokesčio), vėliau labai suintensyvėjo, siekiant užtikrinti lygias teises (darbo sąlygas) moterims (Arnlaug, 2006). Profesinės sąjungos gyvavo dėl dirbančiųjų suvokimo, jog geresnė darbo sąlygų kokybė bus tuomet, kai jie turės oficialų atstovą, kuris galės ginti jų teises. Profsąjunga buvo suvokiama kaip kolektyvinis balsas, kuris yra išsakomas kompetentingų atstovų (Hoque ir kt., 2017).

Profesinių sąjungų vaidmuo stipriai priklauso nuo valstybėje suformuotų įstatymų – jeigu įstatymai aiškiai apibrėžia darbdavio ir darbuotojų santykius, apsaugo pažeidžiamas grupes (t. y. valstybė kišasi į darbdavio ir darbuotojo santykius ir yra palanki darbuotojui), tuomet profesinės sąjungos nėra itin reikšmingos, tačiau esant atvirkštiniam variantui, kai įstatymai neapsaugo pažeidžiamų darbininkų grupių, kai juose yra daug vietos interpretacijoms (kai valstybė mažai kišasi į darbdavių ir darbuotojų santykius arba kišimasis yra darbdaviui palankesnis), tuomet profsąjungų reikšmė (kai imasi veiksmų) tampa itin svarbi dirbantiesiems (Kamerman, Moss, 2009; Rasmussen, Skorge, 2018). Atsižvelgiant į tai, kad profsąjungos siekia įgyvendinti darbuotojų interesus, vienas iš pagrindinių šiandieninių profsąjungų darbotvarkės klausimų – šeimos–darbo derinimo priemonių formavimas darbovietėse ir užtikrinimas lyčių lygybės aspektu (Rasmussen, Skorge, 2018). Visgi, dėl globalizacijos proceso, ekonominių pokyčių ir kitų veiksnių, vyrauja susirūpinimas, ar pro-



fesinės sąjungos vis dar turi pakankamai galios paveikti darbdavių sprendimus, net ir nepriklausomai nuo esamų įstatymų (Charlwood, Terry, 2007; Hoque ir kt., 2017).

### 1.4.3. Dirbančiųjų patirtis ir požiūrį formuojantys veiksniai

Dirbančiųjų elgseną šeimos–darbo derinimo procese, reakciją į darbdavių ir tiesioginių vadovų formuojamą formalią ir neformalią darbo politiką, valstybėje įgyvendinamą šeimos ir darbo politiką bei esančias sąlygas lemia racionalaus pasirinkimo neoinstitucine ir sociologine neoinstitucine teorijomis aiškinami veiksniai (Hall, Taylor, 1996; DiMAGGIO, P.J. ir Powell, W. P, 1991) ir savisuinteresuotumo modeliu grįstas pasirinkimų aiškinimas. Suformuotos sąlygos nustato žaidimo taisykles, tačiau remiantis savisuinteresuotumo modeliu, dirbantieji visada turi pasirinkimus, ką priimti, ko atsisakyti, kaip adaptuoti tai kaip jiems palankiau. Kaip jie priims tas taisykles ir kaip pagal jas „žais“ dar priklauso ir nuo įvairių veiksnių, jų kilmės. Remiantis atliktų tyrimų rezultatais, dirbančiųjų atsaką formuojančiais veiksniais taip pat laikoma: darbo specifika, socio-ekonominės transformacijos ir jų įtaka lyčių lygybei, subjektyvus dirbančiojo požiūris ir vertybės, socio–demografinės charakteristikos.

Šeimos–darbo derinime, dirbantiesiems priimant sprendimus, svarbų vaidmenį atlieka darbo specifika, kuri apima:

- sektorių;
- specifinį, nestandartinį darbo laiką/grafiką (pamaininis darbas vakarais, naktimis, savaitgaliais, slenkantis grafikas);
- darbo pobūdį (kai pvz.: darbui atlikti reikalingos komandiruotės);
- pareigas;
- darbo formą (kai dirbama taikant tokias darbo formas kaip individualus ar verslo liudijimas).

Noor ir Maad (2008) Pakistane atlikto tyrimo metu nustatė, kad tiek valstybinio ir privačiojo sektoriaus darbuotojai nuolat patiria darbo ir šeimos konfliktą. Visgi, detalesni tyrimai atskleidė, kad yra privataus ir viešojo sektoriaus įmonės sudaro kiek skirtingas sąlygas dirbantiesiems, juos veikdamos nevienodai. Vertinant laiką, kaip vieną iš esminių šeimos–darbo derinimo kriterijų, nustatyta, kad privataus sektoriaus darbuotojai turi žymiai mažesnę galimybę kontroliuoti savo darbo laiką nei viešojo sektoriaus darbuotojai (Powell, Cortis, 2016). Taip pat asmenys, dirbantys viešajame sektoriuje, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu todėl, kad yra stipriau išpareigoję įmonei, nei dirbantys privačiame sektoriuje. Viena priežasčių – lengviau prieinamos šeimai palankios priemonės. Privačiose įmonėse, priešingai negu viešose, teikiama daugiau dėmesio apyvartai, o ne darbuotojų pasitenkinimo darbu užtikrinimui (Agarwal, Sajid, 2017). Vertinant klientų aptarnavimo paslaugas tei-

kiančias įmones tiek viešosiose, tiek privačiose organizacijose, teikiančioms minėtas paslaugas, darbuotojai susiduria su tais pačiais iššūkiais – laiko valdymo. Paprastai paslaugų sektoriuje (pagal lyti dominuoja moterys), nepriklausomai nuo to viešoji ar privačioji įmonė, iš esmės darbo sąlygos moterims panašios (Powell, Cortis, 2016; Weisbrod, 1983). Tyrimais taip pat nustatyta, kad organizacijos, veikiančios tame pačiame, t. y. paslaugų teikimo ir klientų aptarnavimo sektoriuje, susiduria su panašiomis dirbančiųjų vertybėmis, panašiu motyvacinių priemonių ir tvarkos poreikiu, todėl dažniausiai taiko panašius standartus, laiko valdymo metodus bei kitas priemones (Cunningham, 2001; Parry ir kt., 2005; Sweet ir kt., 2014; McNamara ir kt., 2012).

Dirbant darbą nestandartiniu, specifiniu darbo laiku, t. y. vakarais, naktimis ir savaitgaliais, susiduriama su laiko valdymo problematika, kadangi minėtas laikas šeimos–darbo derinimo atveju yra itin svarbus dirbantiesiems (Craig, Powell, 2011). Paprastai būtent vakarai ir savaitgaliai skiriami šeimai ir vaikams, kuomet vaikai neturi papildomų užsiėmimų ir būna namuose. Dėl didelių gamybos kiekių, darbų optimizavimo, paslaugų teikimo užtikrinimo, sparčiai auga nestandartinės darbo valandas dirbančių žmonių (vakarais, naktimis ir savaitgaliais) skaičius. Toks darbo pobūdis, kuris apima pamaininį darbą, darbą ar budėjimą vakarais/savaitgaliais, atima asmeninį dirbančiojo ir jo šeimos narių laiką (Bond ir kt., 1997). 2006 metais Craig, L. ir Powell A. Australijoje atliko tyrimą, kuriuo buvo siekiama nustatyti santykį tarp tėvų nestandartinių darbo valandų ir laiko, kurį jie praleidžia namuose su vaikais. Pasak autorių, didelė dalis Australijos dirbančiųjų dirba nestandartinėmis darbo valandomis. Tyrimas atskleidė, kad tėvai dirba nestandartinėmis darbo valandomis siekdami pagerinti šeimos gyvenimą ir sąlygas. Craig ir Powell (2011) tyrimo rezultatai parodė, kad kol motinos dirba nestandartiniu darbo laiku, vyrai daugiau laiko praleidžia su vaikais ir atlieka vaiko priežiūros darbus. Vyrams, dirbant nestandartinės valandas apimantį darbą, moterims tenka daugiau namų ruošos darbų ir vaiko priežiūros laiko (Craig, Powell, 2011). Analizuojant nestandartinį darbo grafiką, dažnai tiriami konkrečios specialybės darbuotojai. Štai 2015 metais Prowse J. M., Prowse P. J. atliko tyrimą, kuriame nagrinėjo akušerių nuomonę ir patirtį dėl lanksčių darbo valandų bei darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimo. Atsižvelgiant į tai, kad gimdymai vyksta bet kuriuo paros metu, akušerių darbo valandos dažniausiai būna visiškai nepalankios šeimai ir asmeniniam gyvenimui. Atsižvelgiant į tai, apie pusė Jungtinės Karalystės akušerių dirba tik dalį darbo laiko. Atlikus pusiau struktūruotus interviu su akušerėmis paaiškėjo, kad šios profesijos atstovėms yra sunku derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, ypačingai dėl to, jog dauguma jų net ir ne darbo valandomis turi būti pasiekiamos telefonu ir bet kada iškvieistos į darbą. Taigi kai kurios akušerės teigia, jog namuose jos tėra „pusė žmonos“ (Prowse, Prowse, 2015).

Darbo pobūdis nusako įvairius būdus, kuriais atliekant darbą egzistuoja kokie nors apribojimai laike ir vietoje, pvz.: ar reikia kontaktų su klientu akis į akį, ar reikia skirti konkretų laiką ir trukmę, ar privalo būti atitinkamoje vietoje atitinkamu laiku (pvz.: komandiruotės). Kalbant apie darbo specifiką šeimos–darbo derinimo bei laiko valdymo kontekste, išskiriamos veiklos, susijusios su paslaugų žmonėms teikimu, kai reikalingas akis į aki kontaktas (angl.: *Human Service*). Paslaugų teikimo žmonėms sfera apibrėžiama plačiai, tačiau labiausiai išskiriamos tos sritys, kurios yra atsakingos už visuomenės gerovės tipą (sveikatos, švietimo ir socialinės pagalbos), kadangi jų palaikymui reikalingas nepertraukiamumas. Dirbant minėtoje srityse darbo laiko valdymo perspektyvos yra ganėtinai mažos, kadangi jų darbas tiesiogiai priklauso nuo darbo laiko ir jo trukmės (Powell, Cortis, 2016). Didelei daliai dirbančiųjų, tiesiogiai dirbančių su žmonėmis, teikiant tiesiogines kontaktines paslaugas, itin sunku įgyvendinti darbo lankstumą, siekiant užtikrinti šeimos–darbo derinimą (Brescoll ir kt., 2013; Skinner, Chapman, 2013; Sweet ir kt., 2014). Atitinkamai didžiausia laiko kontrolė galima tiems darbuotojams, kurių darbas nereikalauja kontakto akis į akį, neturi fiksuoto darbo laiko, neturi būti vykdoma fizinė komandinė (arba pavienė) veikla fiksuotoje vietoje, o rezultatai nėra matuojami apibrėžtais matavimo vienetais (pvz.: išdirbtomis valandomis, atliktais darbo vienetais). Automatiškai, į darbuotojų, kurie turi didesnę galimybę valdyti savo darbo laiką, kategoriją patenka vadovai, projektų ir programų vadovai, vadybininkai ir t. t. (Powell, Cortis, 2016). Šis kriterijus gana artimai siejasi su užimamomis pareigomis. Atsižvelgiant į užimamas pareigas, nustatyta, kad asmenys, galintys lengviau patys kontroliuoti savo darbo laiką, paprastai užima aukštesnes pareigas. Nors vadovaujančių pozicijų (profesijų) darbuotojai turi aukštą autonomijos lygį, palyginti su kitais dirbančiaisiais, visgi turi būti atsižvelgiama ir į kitus veiksnius, pvz.: lyginant privatų ir viešąjį sektorius nustatyta, kad privačiame sektoriuje vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų vidutinis darbo laiko kontrolės lygis yra žymiai aukštesnis nei viešajame sektoriuje (Powell, Cortis, 2016).

Darbo pobūdis ir profesijos svarba yra tiesiogiai priklausoma nuo darbo rinkos, nes greta galimybės derinti šeimos–darbo įsipareigojimus, egzistuoja ir paklausa – pasiūla, t. y. kuris – darbdavys ar dirbantysis yra galios pozicijoje ir gali kelti sąlygas kitam. Tai dažnai priklauso nuo profesijų, kurios priklausomai nuo to ką diktuoja rinka ir kokia yra ekonominė situacija, kinta laiko perspektyvoje. Kalbant apie darbo rinką, svarbus vaidmuo čia atitenka konkurencijai – darbo ieškančių asmenų siekimas įsidarbinti, esant ribotam laisvų darbo vietų skaičiui. Įsidarbinimo galimybės priklauso ne tik nuo konkrečios pozicijos paklausos, tačiau ir nuo ieškančiųjų darbo ir laisvų darbo vietų skaičiaus santykio. Kuo asmens turimi įgūdžiai yra paklausesni ir kuo daugiau darbdavių siekia įdarbinti tokį asmenį, tuo jo galimybės derėtis dėl jam palankių sąlygų – didesnės.

Šeimos–darbo derinimo kontekste taip pat itin svarbus klausimas – ar turintys savo verslą šeimos nariai sugeba balansuoti ir išlaikyti „sveikus“ santykius su darbu ir šeima? (Stafford, Tews, 2009). Šis klausimas kelia daug diskusijų, kadangi, viena vertus, toks darbuotojas yra pats sau šeiminkas ir pats gali valdyti savo laiką, tačiau, iš kitos perspektyvos, dirbant savam versle yra žymiai daugiau rizikų, kas lemia didesnę ištraukimo reikiamybę, kuri dažnai gali virsti darboholizmu. 2009 metais Jungtinėje Karalystėje atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog daugumos sau dirbančiųjų narių antrosios pusės nėra patenkintos arba yra patenkintos tik vidutiniškai darbo–šeimos derinimo balansu šeimoje ir nurodė, jog norėtų praleisti daugiau laiko su antrąją puse (Gudmunson ir kt., 2009).

Socio-ekonominės transformacijos ir jų įtaka lyčių lygybei yra kitas, itin reikšmingas veiksnys. Intensyvi Lietuvos integracija į tarptautines erdves, globalizacijos poveikis, technologinė pažanga lemia politinius, socialinius ir ekonominius pokyčius arba kitaip – socio-ekonominę kaitą. Socio-ekonominė kaita arba transformacija veikia visuomenės raidos formavimąsi, o kartu lemia ir nestabilumą žmonių gyvenimuose (pvz.: darbo rinkos pokyčiai, atsirandantys dėl kapitalistinės darbo rinkos pokyčių, naujų technologijų naudojimo intensyvėjimas) ir būsimų darbo vietų, kurios gali negarantuoti stabilaus užimtumo, taip pat gali nebūti galimybės naudotis pilna socialine apsauga (Taylor–Gooby, 2004). Kapitalistinės darbo rinkos didėjimas lemia tai, kad vis daugiau moterų ištraukia į darbo rinką. Auganti vartotojiška visuomenė įtraukia vis daugiau asmenų, kurie vis labiau vertina finansinę nepriklausomybę, galimybes gyventi taip kaip norisi, o ne kaip „reikėtų“. Taip drauge auga ir poreikiai save realizuoti, gyventi komfortišką gyvenimą su mažiau atsiskaitomybių. Didėjantis gyvenimo tempas verčia prioretizuoti savo poreikius, o tai lemia požiūrio į šeimą ir santykius kitimą, ilgalaikių santykių ar reprodukcijos atsakymą ir galiausiai – šeimos deinstytucializaciją (Maslauskaitė, 2005). Mokslo technologijų raida lemia kintančių darbo formų plėtrą – robotizacijos procesus, dirbtinio intelekto ir skaitmeninių platformų integravimą į darbą. Taip pat lemia ir efektyvesnės kontracepcijos prieinamumą. Kontracepcija panaikina nepageidaujamas seksualinių ryšių pasekmes (vaikų susilaukimą), atsieja seksualinį malonumą nuo reprodukcijos, o šios rizikos panaikinimas šiuolaikiniam žmogui suteikia galimybę kurti santykius, kurie nesusiję su tolimesniu ateitimi (vaikais), kurti santykius be ilgalaikio įsipareigojimo, santykius, kuriuos nesunku išardyti (Maslauskaitė, 2004). Atsižvelgiant į tai, asmenys gali patys rinktis kada ir kiek turėti vaikų, o matydami sudėtingą šeimos–darbo derinimo perspektyvą, vis dažniau renkasi karjerą be vaikų.

Socio-ekonominė kaita daro itin didelį poveikį ir socialinių bei ekonominių rizikų formavimuisi, versdama gyventojus priimti konkrečius sprendimus, nebūtinai palankius šeimos–darbo derinimo aspektu. Dėl socio-ekonominės kaitos transformuojasi ir šeimos institutas bei lyčių vaidmenys tiek šeiminiėje, tiek darbinėje sfe-

rose. Daugelyje ekonomiškai stiprių ir augančių valstybių moterys šeimą sieja su lygiaverčiais partnerių santykiais. Socio-ekonominės transformacijos lėmė tai, jog jų nebetenkina tradiciškai suformuotas namų šeimnininkės vaidmuo, kuris turi būti derinamas su karjeros siekimu. Moterų nebetenkina, kad namų šeimnininkės vaidmens atlikimas nelaikomas darbu, nors paradoksalu – visuomenėje susiformavęs požiūris, kad būtent šis vaidmuo turi būti geriau atliekamas negu profesinis vaidmuo. Vaidmuo, kaip socialinis konstruktas, atspindi visuomenėje suvokiamą tikrovę, dėl kurios susitaria tie, kurie joje dalyvauja apibrėždami situaciją (Mead, 1969). Iš dalyvaujančio individo reikalaujama atitinkamų reakcijų į tam tikrus lūkesčius. Visuomenė gali egzistuoti todėl, kad beveik visada dauguma žmonių bent apytiksliai vienodai apibrėžia svarbiausias situacijas. Skirtingose situacijose jie vis tiek gali atlikti savo vaidmenį. Vaidmenį galima apibrėžti kaip tipišką reakciją į tipiškus lūkesčius – tai tarsi tam tikras šablonas, pagal kurį tikimasi, kad žmogus veiks tam tikroje situacijoje. Vaidmuo apima tam tikras veiklas, emocijas, nuostatas ir netgi stereotipus. Kiekvienas vaidmuo visuomenėje susietas su tam tikru identitetu, kuris yra socialiai įgyjamas, palaikomas ir socialiai transformuojamas. Transformacijos metu, tai yra besikeičiant požiūriui į vaidmenį, transformuojasi ir jo atlikimas.

Besikeičiant moterų požiūriui, transformuojasi ne tik lyčių vaidmenų atlikimas šeimoje, bet ir šeimos bei darbo vaidmenys. Didejant moterų ir vyrų vaidmenų dalinimuisi šeimoje ir keičiantis šeimos narių užimtumo situacijai, kinta ir šeimos narių sąveika su darbiniais įsipareigojimais. Tiek moterų, tiek vyrų šeimos vaidmenų kitimas daro įtaką ir darbinių vaidmenų kitimui. Visų pirma, abu partneriai tampa vienodai atsakingi tiek už šeimos, tiek už darbinių įsipareigojimų, t. y. skirtingų sferų, įgyvendinimą ir suderinimą. Kintantis moterų vaidmuo tiek šeiminiame, tiek darbiniam gyvenime lėmė tai, jog kur kas sumažėjo jų skiriamas laikas namams, ko rezultatas – atsiradęs poreikis vyrų įsitraukimui į namų ruošos ir vaikų priežiūros darbus (Appelbaum, 2000). Besikeičiant moterų požiūriui, lygiaverčių santykių siekimui, vyrai priversti priimti šiuos pokyčius ir kartu patys keistis priiimant daugiau šeimos įsipareigojimų. Visgi, vyrų pokytis yra žymiai silpnesnis. Visų pirma dėl to, kad vyrai turi mažesni suinteresuotumą pokyčiams – kadangi „dvigubą darbą“ (namų šeimnininkės ir dirbančio asmens) atlieka moteris, o vyras tuo tarpu turi tik viena pagrindinį tikslą – išmaitinti šeimą. Papildomų funkcijų ir atsakomybių priėmimas, išėjimas iš komforto zonos, tradicinio požiūrio vyrai – sunkiau priimamas. Šis moters ir vyro lūkesčių neatitikimas gimdo nepasitenkinimą gyvenimu poroje ir santuokoje, moteris negali patenkinti savo poreikių, todėl svarbu užtikrinti optimalų vaidmenų paskirstymą tiek šeimoje, tiek tarp šeimos ir darbo. Siekiant įgyvendinti turimus įsipareigojimus tiek darbe, tiek namuose, reikalingas optimalus laiko paskirstymas, kuris įgyvendinamas per vaidmenų derinimą. Vaidmenų pasis-

kirstymas šeimoje esminis kriterijus padedantis suderinti šeimos ir darbo įsipareigojimus abiem pusėms, taip pat pilnavertiškai įgyvendinti funkcijas šeimoje.

Vis daugiau atliekamų tyrimų įrodo, kad darbo ir šeimos vaidmenų sąveika susiformavo dvejomis kryptimis, t. y. tiek darbe vykstantys procesai ir atliekamos veiklos veikia šeimyninį vaidmenį, tiek šeimoje atliekamas vaidmuo vienaip ar kitaip daro įtaką darbui ir jame atliekamam vaidmeniui (Grzywacz ir kt., 2008). Ši dvikryptė sąveika gali būti dviejų tipų: teigiama (pozityvi) arba neigiama (negatyvi). Teigiama – kai vieno vaidmens atlikimas (arba jo atlikimui naudojami resursai) sustiprina ir palengvina kito vaidmens atlikimą (daro teigiamą poveikį), neigiama – kai vieno vaidmens atlikimas apsunkina ar kitaip neigiamai veikia kito vaidmens atlikimą (daro neigiamą poveikį) (Balmforth, Gardner, 2006). Netinkamai pasidalinus vaidmenimis arba vienam iš vaidmenų užkrovus visus šeimos įsipareigojimus, jis negalės vykdyti dar ir darbinių įsipareigojimų, dėl ko bus nevykdomos arba netinkamai vykdomos tiek darbo, tiek šeimos atsakomybės (Kahn ir kt., 1964). Visa tai sukels įtampą, galinčią iššaukti konfliktą, kuris gali būti tiek tarp darbo ir šeimos vaidmenų paskirstymo, tiek tarp šeimos vaidmenų įgyvendinimo (Grandey, Cropanzano, 1999). Remiantis vaidmenų teorija (Kahn ir kt., 1964), konfliktas tarp vaidmenų kyla, kuomet šių vaidmenų įsipareigojimai ir lūkesčiai yra nepatenkinami A. A. Grandey ir R. Cropanzano (Grandey, Cropanzano, 1999). Įsipareigojimams ir lūkesčiams įgyvendinti, atliekant savo vaidmenis, yra neatsiejamai reikalingi materialūs išteklių, todėl vaidmenų teorijai galima pritaikyti S. E. Hobfoll siūlomą išteklių išsaugojimo (angl. *conservation of resources*) modelį, kuris nurodo, kad siekiant derinti šeimos ir darbo vaidmenis šeimos nariai siekia įgyti ir išlaikyti išteklius. Remiantis šiuo modeliu, darbovietės vykdomos politikos, vadovo ir kolegų parama yra traktuojama kaip pagalbinis kriterijus padedantis derinti darbą ir šeimą. Atsižvelgdami į didėjantį moterų užimtumą ir kaip to rezultata – intensyvėjančią darbo ir šeimos konflikto raišką, daugelis įmonių įdiegė arba siekia įdiegti palankias šeimai politikas, kurios dažniausiai yra įvardijamos kaip šeimai palankūs sprendimai, apimantys lanksčius darbo grafikus, motinystės ar tėvystės atostogas (Allen, 2000), vaikų priežiūros paslaugas (Ruppanner, 2010) ir panašiai.

Darbo ir šeimos konfliktas taip pat gali kilti dėl interesų nesuderinimo, kuris atsiranda šeimos nariui prisiimant per daug atsakomybių darbe ar namuose (Greenhaus, Beutell, 1985). Šis konfliktas gali kilti tiek iš darbo, kai darbas trukdo šeimai, t. y. šeimos dėl darbo konfliktas, tiek iš šeimos, kai darbo dėl šeimos, kai šeima trukdo darbui. Taip pat gali kilti abipusis konfliktas, kai abi sritys trukdo viena kitai. Darbo ir šeimos konfliktas yra svarbus, visų pirma, dėl savo neigiamo poveikio asmeniui ir kenkia tiek kaip šeimos nario vaidmeniui, tiek kaip darbuotojo. Pasak atliktų tyrimų, darbo ir šeimos konfliktas mažina darbuotojo gerovę (Grant–Vallone, Donaldson, 2001), prastina sveikatą (Zhang ir kt., 2012), mažina pasitenkinimą dar-



bu (Adomynienė, Gustainienė, 2001) ir šeiminiu gyvenimu (Warner, Hausdorf, 2009). To pasekmės jaučiamos ir visoje įmonėje, kadangi darbo ir šeimos konflikta patiriantys darbuotojai tampa mažiau efektyvūs ir naudingi (Zhang ir kt., 2012). J. H. Greenhaus ir N. J. Beutell (Greenhaus, Beutell, 1985) išskyrė tris darbo–šeimos ir šeimos–darbo konflikto prielaidų grupes: 1) bendruosius tam tikro vaidmens poreikius (atsakomybes, įsipareigojimus); 2) tam tikram vaidmeniui skiriamą laiką ir jo paskirstymą; 3) tam tikro vaidmens sukeliama įtampą, kai jis atliekamas ne tinkamu laiku ir ne tinkamoje vietoje.

Siekiant aiškiau suprasti darbo ir šeimos vaidmenų konflikto pasekmes, svarbu atsižvelgti į sklaidos (angl. *spillover*) bei perėjimo (angl. *crossover*) efektus. Sklaidos efektas nurodo, kad asmens patiriama įtampa tam tikroje srityje (pavyzdžiui, darbe) perkeliama į kitą gyvenimo sritį (pavyzdžiui, šeimą) (Bakker ir kt., 2009). A. B. Bakker ir kt. (2009) teigimu, iš pradžių įvyksta sklaidos, o vėliau – perėjimo efektas. Sklaidos ir perėjimo efektai prasideda kuomet dirbantysis pradeda patirti stresą darbe, kuris vėliau ne tik persikelia į namus, bet ir sukelia įtampą kitiems šeimos nariams. Modernioje visuomenėje, sėkmingas šeimos ir darbo vaidmenų derinimas prisideda prie skyrybų mažėjimo ir gimstamumo skaičiaus augimo, mažina psichosocialinių problemų šeimoje atsiradimo riziką (Dai ir kt., 2014).

Dirbančiųjų atsaką taip pat formuoja subjektyvus požiūris ir vertybės. Remiantis Ruppanner ir Maume (2016) tyrimo rezultatais, itin svarbus kriterijus yra individualistinis požiūris, nuo kurio priklauso lūkesčiai, sąmoningumas, pasirinkimai. Atsižvelgiant į tai, individualūs veiksniai sprendžiant šeimos–darbo konfliktą turi didelę reikšmę, todėl efektyviausia pradėti būtent nuo jų (Česnauskas, Lazauskaitė–Zabielskė, 2014). Dalis žmonių net nedrįsta rodyti iniciatyvos, kreiptis pas vadovus ir prašyti jų šeimos–darbo derinimui reikalingų priemonių. Jančaitytės ir kt. (2009) atlikto tyrimo metu 46% apklaustų vadovų teigė, jog darbuotojai neprašo jokių nuolaidų ar priemonių skirtų jų šeimos–darbo derinimui. Svarbu tai, jog šalyse, kuriose labiau išreikštas gyventojų individualizmas, vyrauja didesnis darbo į šeimą kišimasis nepriklausomai nuo lyties (Ruppanner, Maume, 2016).

Požiūris taip pat susijęs su įsitraukimu į darbą (angl. *Job involvement*) (Darcy ir kt., 2012), profesiniais siekiais, karjeros poreikiu, pajamų poreikiu (Lavoie, 2004; Eikhof ir kt., 2007). Nustatyta, kad vyrauja aukštas darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktų lygis asmenims, kurie yra labiau įsitraukę į savo darbą, taip pat turi aukštesnių karjeros tikslų (Kossek, Ozeki, 1998; Greenhaus, Beutell, 1985; Higgins ir kt., 1992). Didelis įsitraukimas į darbą gali suformuoti vaidmens perkrovą (Duxbury, Higgins, 1991).

Reikšmingas ir teisės į paramą jausmo kriterijus, nusakantis į kokias šeimos–darbo derinimo priemones (tiek numatytas valstybės, tiek darbovietės) jie jaučiasi turintys teisę. Tyrimo metu nustatyta, kad tėvai (vyrai) jaučiasi turintys daug



mažesnę teisę į bendras vaiko priežiūros atostogas, kurios vis dar dažnai kultūriškai suprantamos kaip motinų teisė. Į kai kurias šeimos–darbo derinimo priemones abu tėvai jaučiasi turintys teisę, pvz.: bendros kasmetinės papildomos atostogos (Brandth, Kvande, 2019; Gatrell, Cooper, 2016). Teisės į paramą jausmas skatina tėvus imtis iniciatyvos ir pasinaudoti galimybėmis arba, priešingai, neįsitraukiant teisės į konkrečią paramą, jie ja nesinaudos net ir turėdami faktinę teisę. Kai teisės jausmas yra palaikomas visuomenės, jis tampa dar stipresnis (Hobson ir kt., 2013). Po Vengrijoje atlikto tyrimo nustatyta, jog silpnas vyrų ir moterų darbinų teisių suvokimas sukuria neuztikrintumą darbo vietose, nestabilią ateitį ir nestabilią ekonomiką. Dirbantiesiems stingant geros savijautos ir pasitikėjimo mažėja ir pasirinkimo galimybės (Sen, 1992).

Vienas iš svarbių rodiklių – charakterio savybės, kurios lemia asmens gebėjimą planuoti, kontroliuoti savo laiką, paskirstyti prioritetus ir t. t. Dirbančiųjų darbo laiko savikontrolė padeda užtikrinti darbo ir šeimos derinimą ir apsaugo juos nuo streso (Powell, Cortis, 2016). Dar vienas itin svarbus veiksnys, lemiantis šeimos–darbo derinimą – dirbančiojo vertybės, kurios paprastai yra orientuotos į konkrečias gyvenimo sritis, tokias kaip darbas ar šeima. Priklausomai nuo žmogaus vertybių, priklauso ir jo pasirinkimai (Hirschi, 2010; Johnson, Elder, 2002). Kai didesnė vertybė yra šeima, išpareigojimai jai gali tapti alternatyva ambicingai karjerai. Priklausomai nuo vertybių ir jų nulemtų pasirinkimų, gali kilti darbo–šeimos konfliktas, todėl jos turi didelę reikšmę (Thompson ir kt., 1999; Tschopp ir kt., 2015).

Dirbančiojo reakcijai, požiūriui ir sprendimams daro poveikį ir socio–demografinės charakteristikos, tokios kaip: lytis, amžius, išsilavinimas, šeimos modelis (santuoka/kochabitacija), vaikų kiekis ir amžius, tėvų užimtumo lygis, pajamos ir skurdo lygis, charakterio savybės ir t. t.. Nustatyta, kad lytis yra statistiškai reikšmingas veiksnys, nes, pasak tyrimų, moterys labiau linkusios pasinaudoti esančiomis galimybėmis ir siūlomomis priemonėmis skirtomis šeimos–darbo derinimo užtikrinimui (Smith, Gardner, 2007). Tai lemia egzistuojanti didesnė atsakomybė dėl vaikų priežiūros ir namų ruošos darbų užduočių (Bianchi ir kt., 2000). Lyčių vaidmenų kaita taip pat veikia atsakomybių persiskirstymą, ko rezultatas – pakitęs darbo–šeimos atsakomybių pasidalinimas (Maslauskaitė, 2004). Amžius laikomas daugelio gyvenimo aplinkybių žymeklis: karjeros stadijos, šeimos stadijos, brandos stadijos, biologinio senėjimo (Moen, Yu, 2000). Darbuotojo išpareigojimą įmonei labiausiai lemia (statistiškai reikšmingas) – darbuotojo amžius (kuo vyresnis, tuo daugiau rizikų jį supa, o siekdamas išvengti jų dirbantysis tampa lojalesnis) (Kavaliauskienė, 2011). Šeimos–darbo derinimo priemonių naudojimas (pasinaudojimas) taip pat tiesiogiai priklauso nuo amžiaus. Teigiama, jog jaunesnio amžiaus dirbantieji dažniau naudojami įvairiomis iniciatyvomis nei vyresni, o tai lemia jaunesniame amžiuje esantis didesnis ryžtas bei poreikis derinti, pvz.: dėl turimų mažamečių vaikų

(Smith, Gardner, 2007). Atlikto tyrimo metu nustatyta, skirtingo lygmens vadovo paramos susiejimas su darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra priklausomai nuo darbuotojo amžiaus grupės (Darcy ir kt., 2012).

Išsilavinimas ir pajamos – labai susiję ir svarbūs rodikliai. Tyrimais nustatyta, jog asmenys su aukštesniu išsilavinimu bei didesnėmis pajamomis dažniausiai užima aukštesnes pareigas, kas dažnu atveju reiškia, jog asmuo vidutiniškai dirba daugiau darbo valandų nei mažiau išsilavinę (Maume, Houston, 2001), todėl jiems šeimos–darbo derinimo priemonės ir jų taikymas gali būti reikšmingesni. Kita vertus, išsilavinimas ir didesnės pajamos gali pasitarnauti kaip priemonė, su kuria galima sumažinti šeimos–darbo konfliktą (Roehling ir kt., 2005). Tyrimai rodo, jog didelę reikšmę turi ir socialinė padėtis. Pasak Gatrell (2005) dirbantiesiems, turintiems žemesnį statusą, visgi sudėtingiau gauti palaikymą iš darbovietės. Galimybė dirbti nepilnu etatu yra teigiama priemonė, tačiau pasak Appelbaum (2000) atlikto tyrimo, žemesnės klasės sluoksniuose, priešingai nei aukštesnės klasės sluoksniuose, vyrauja darbas pilnu etatu ir mažiau galimybių derinti darbą su šeima, kadangi jų socialinė padėtis rodo, jog uždarbis nėra didelis, o dirbamos valandos dažniausiai yra kur kas ilgesnės negu vidutinės.

Nustatytas reikšmingas ryšys šeimos–darbo derinimo poreikiui ir derinimo procese priimamiems sprendimams priklausomai nuo šeimos modelio, t. y. ar dirbantis asmuo vienišas, ar susituokęs, ar turi mažamečių vaikų. Nustatyta, kad moterys, susituokę ir turintys vaikų asmenys parodo kur kas didesnę įsipareigojimą darbovietai negu nesusituokę ir neturintys vaikų vyrai (Wolpiuk – Ochocinska, 2014). Šeimą sukūrę asmenys siekia stabilumo gyvenime, nori užtikrinti geresnį gyvenimą, todėl renkasi saugesnius, atsakingiausius variantus, vengia rizikų darbe, todėl yra labiau įsipareigoję darbdaviui (Kavaliauskienė, 2011).

Vaikų skaičius bei jų amžius taip pat nustatytas kaip statistiškai reikšmingas veiksnys, kadangi vaikų turintis darbuotojas susiduria su įvairiomis rizikomis. Vaikų buvimas šeimoje padidina dirbančiųjų poreikį skirti daugiau laiko namams, šeimai, todėl automatiškai ieškoma priemonių, kurios padėtų įgyvendinti šį poreikį. Darbuotojai siekdami valdyti minėtas rizikas elgiasi lojaliau nei vaikų neturintys darbuotojai (Kavaliauskienė, 2011). Nustatyta, kad vaikų buvimas taipogi padidina šeimos sklaidą į darbą (angl.: *family-to-work spillover*) neigiama prasme, sukeldamas konfliktą tarp šeimos ir darbo (Barnett, Marshall, 1992; Delgado, Canabal, 2006; Grzywacz ir kt., 2005). Visgi, šiame kontekste yra reikšmingas užimtumo tipas ir turimų vaikų amžius (Hundley, 2001). Kuo daugiau vaikų darbuotojas turi, arba kuo jaunesnio amžiaus paskutinė jo atžala, tuo jam svarbiau yra stabilumas (Kavaliauskienė, 2011). Atlikto tyrimo metu nustatyta, kad vaikų turėjimo faktas gali paveikti ir darbdavio veiksmus, kadangi, dirbančių ir turinčių vaikų teigimu, jų retai buvo prašoma dirbti viršvalandžius arba dirbti savaitgalį, nes jų kolegos ir darbdavai

viai žinojo faktus dėl šeimyninės situacijos (Hobson ir kt., 2013). Tyrimai atskleidžia, jog tiek vyrai, tiek moterys nurodo, kad atideda vaikų susilaukimą dėl karjeros, o tai reiškia, jog dirbantiems asmenims, turintiems mažų vaikų, ypač svarbus ne tik palankios šeimai politikos įgyvendinimas, tačiau ir palankus darbdavių požiūris į juos – susilaukiančius ir auginančius vaikus bei patį vaikų gimdymą ir auginimą (Vyšniauskienė, Brazienė, 2017). Svarbu ir tai, jog dėl pasenusio vieno šeimos maitintojo modelio, didėja vienišų tėvų ir vienišų suaugusiųjų namų ūkių populiacija, kuri skatina užtikrinti lyčių lygybę, suvienodinant darbo užmokestį, karjeros galimybes ir suteikiant vienodas šeimos–darbo derinimo galimybes (Cheeseman, 1985; Taylor-Gooby ir kt., 2017).

Socio-demografinė situacija lemia ir tokius netiesioginius veiksnius kaip vaikų ugdymo kokybės užtikrinimo galimybės, kurias gali būti sunku sudaryti dėl socio-demografinės padėties šalyje, kur vaikų koncentracija per didelė arba per maža, kad būtų galima užtikrinti kokybišką valstybinę jų priežiūrą. Šeimos–darbo derinimo kontekste svarbi yra galimybė gauti ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo paslaugas, taip pat ikimokyklinių ir mokyklinių ugdymo paslaugų teikimo trukmė, t. y. laikas kurį vaikai praleidžia darželyje/mokykloje. Viena vertus, vaikų lankymas darželį ir mokyklą suteikia tėvams galimybes dirbti, tačiau kita vertus, darželių ar mokyklų grafikai dažnai nesutampa su tėvų darbo grafikai – tuomet tėvams reikia spręsti klausimą dėl vaikų pasiėmimo bei užėmimo tuo metu. Tokia situacija neigiamai veikia darbuotojų šeimos–darbo derinimo galimybes (Gornick, Meyers, 2003; Stankūniene, 2011; Jančaitytė, 2006);

## 1.5. Teorinės dalies apibendrinimas

Šeimą galima suvokti kaip sutuoktinių, jų tėvų ir vaikų, vedančių bendrą ūkį, tarpusavio santykį, todėl šiame tyrime remiamasi nuostata, suprantama plačiąja prasme, kad šeima – tai sutuoktiniai ar partneriai (arba vienas iš tėvų), auginantys vaikus arba prižiūrintys tėvus bei seneliai, auginantys vaikaičius. Šeimos–darbo derinimui apibrėžti naudojamos dvi pagrindinės sąvokos 1) darbo–šeimos derinimas (procesas, kurio metu siekiama, kad individualus ir socialinis gyvenimas būtų kiek įmanoma labiau suderintas su darbo įsipareigojimais, įtraukiant tiek dirbančiuosius ir jų šeimas, tiek darbdavius); 2) šeimos ir darbo balansas (pusiausvyra tarp asmens individualaus gyvenimo ir darbo, vyraujant žemam šeimos dėl darbo ir darbo dėl šeimos konfliktų lygiui. Šeimos–darbo derinimas, kaip tyrimų objektas, neišvengiamai apima daug sričių, kadangi analizuojamos priemonės, lūkesčiai, darbo specifikos ir t.t., turi itin didelį ir svarbų vaidmenį atliekant šeimos nariams, darbdaviams, valstybės politikai bei visuomenei.

Šeimos ir darbo derinimas yra pagrįstas laiko valdymu padalinant jį pagal turimus įsipareigojimus. Atsižvelgiant į tai, kad dirbantis ir turintis mažamečių vaikų asmuo turi kur kas daugiau įsipareigojimų šeimoje, ir tuo pačiu, siekdamas šeimos gerovės (finansinės) galimai prisiimdamas dar daugiau įsipareigojimų darbe, negali visko tinkamai, kokybiškai paskirstyti laike, ir tai tampa dideliu iššūkiu, kurį patiria ir į darbo rinką įsitraukę motinos ir į šeimą labiau siekiantys įsilieti tėčiai. Kai nepavyksta suderinti šeimos ir darbo įsipareigojimų, gali susiformuoti šeimos–darbo konfliktas, kuris suprantamas kaip neigiamas ar nesubalansuotas apmokamo darbo ir nedarbinių veiklų rezultatas. Didelė dalis moterų ir vyrų patiria darbo–šeimos konfliktą, todėl šeimos susiduria su neigiamomis to pasekmėmis – atsiranda reikiamybė pasirinkti – šeima ar karjeros galimybes, padidėja fizinis ir psichologinis stresas, pašlyja santykiai su darbdaviu arba šeimos nariais, gali tekti keisti darbą. Konflikto buvimas didina dirbančiųjų ir jų šeimos narių šeimos–darbo derinimo poreikį. Poreikis skatina kurti ir įgyvendinti įvairias priemones, skirtas padėti darbuotojams šeimos–darbo procese.

Darbuotojų šeimos–darbo derinime kiti svarbiausi vaidmenys (be pačių darbuotojų ir jų šeimos) tenka darbdaviams ir jų politikai bei valstybei ir jos politikai. Šių trijų šalių sąveika ir konsensusas lemia, kokios bus šeimos–darbo derinimo sąlygos ir galimybės bei kaip bus įgyvendintas šeimos–darbo derinimo procesas. Valstybė, kaip valdžios institucija, teisinės bazės pagrindu formuoja standartus, taisykles ir normas. Pagal valstybėje suformuotas normas ir taisykles privalo veikti visi socialiniai veikėjai (šiuo atveju tiek darbdaviai, tiek dirbantieji). Normos ir taisyklės sukuria „socialinio žaidimo taisykles“, suteikiančias galimybes ir suformuojančias ribas, kurių privalo laikytis ir laikosi visi socialiniai veikėjai.

Visgi, remiantis naujojo institucionalizmo (arba kitaip – neoinstitucionalizmo) teorija, grindžiama, jog kur kas didesnę galią turi ne institucija ir jos formuojama tvarka, o individualūs veikėjai, o institucinis valstybės spaudimas yra tik veiksnys, veikiantis darbdavių ir dirbančiųjų santykius, kur svarbiausias akcentas yra veikėjų motyvai. Ši koncepcija sudaro disertacijos teorinį pagrindą, paremtą neoinstitucionalizmu, kur, pasak neoinstitucionalistų (Hall, Taylor, 1996; DiMAGGIO, Powell, 1991; Peters, 2000; Hall, Taylor, 1996; Parsons, 1967; Lane, 2000), sprendimai priimami ne institucijų (tokių kaip įmonės, valstybės ar kitos kolektyvinės organizacijos) pagrindu, o eilinių veikėjų, t. y. žmonių, kurių pasirinkimus lemia motyvai (Parsons 1967; Hall, Taylor 1996; Lane 2000; Williamson 1996; Ostrom 2008; North 1990). Būtent motyvais aiškiname darbdavių ir dirbančiųjų pasirinkimus, nuo kurių priklauso šeimos–darbo derinimo procesas ir galimybės. Tuo remiantis, tyrime siekiama atskleisti, koks valstybės formuojamos šeimos–darbo politikos (įstatymų) vaidmuo, laikantis neoinstitucionalizmo pagrindo, pagal kurį, ne valstybė yra pagrindinis žaidėjas šeimos–darbo derinime, o pagrindiniai yra individualūs veikėjai

(darbdaviai arba tiesioginiai vadovai bei darbuotojai), kurių elgseną itin svarbu perprasti (DiMAGGIO, Powell, 1991), nes elgsena net iš tų pačių įstatymų kontekste gali būti skirtinga, paremta skirtingų motyvų.

Darbovietėse darbdavių (tiesioginių vadovų) motyvus lemia įvairūs faktoriai kečiais lygmenimis – darbovietės gerovės kontekste bei asmeninės tiesioginio vadovo gerovės kontekste, kur didelę reikšmę turi tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai, kurie lemia darbovietėse vyraujančios formalios ir neformalios politikos formavimą ir kaitą arba kitaip – izomorfizmą (DiMAGGIO, Powell, 1991). Už formalios politikos formavimą atsakingas aukščiausias vadovas, o politika darbdavių yra įtvirtinama ir reglamentuojama įmonės vidaus dokumentuose. Tuo tarpu darbuotojų kontrolė dažnai vykdoma remiantis būtent neformalia politika, kurią įgyvendina tiesioginiai vadovai, priimdami kasdienes sprendimus. Darbovietėse esanti formali ir/arba neformali politika turi tiesioginę reikšmę darbuotojų šeimos–darbo derinimo procese ir priklausomai nuo politikos krypties ir taikomų priemonių gali palengvinti arba sukelti šeimos–darbo konfliktą. Vyrauja nuomonė, jog šeimyninio ir darbinio gyvenimo derinimą galima užtikrinti tik tuomet, kai darbovietėje formali ir neformali politika yra viena kitą papildanti ir jokių būdu ne prieštaraujanti.

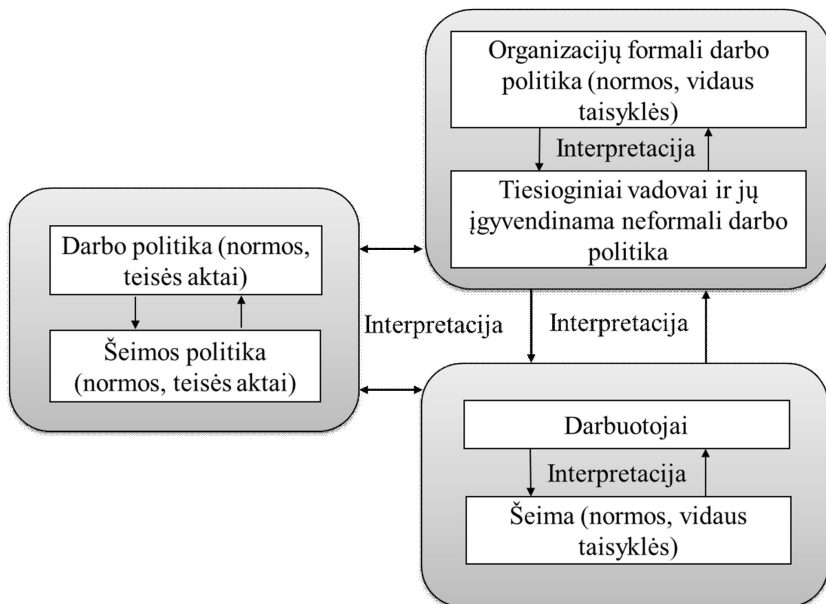
Darbovietėje svarbiausi veikėjai yra darbdavys kaip institucijos vadovas ir tiesioginis vadovas, kurių vaidmenys gali persidengti. Priklausomai nuo vaidmens, skiriasi ir sprendimų, susijusių su darbuotojų šeimos–darbo derinimu, kilmė bei motyvai, kuriuos aiškina racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo (Hall, Taylor, 1996) ir sociologinio neoinstitucionalizmo (North, 1991) teorijomis. Remiantis jomis, veikėjų pasirinkimas grindžiamas asmeniniais interesais ir motyvacija, kuri yra labai kompleksinė ir sudėtinga. Veikėjo motyvacija yra savanaudiška ir naudą jis suvokia skirtingai, tačiau dažniausiai orientuojasi į kapitalo maksimizavimą, kurį įgyvendina veikdamas strategiškai jį supančioje institucinėje aplinkoje (Hall, Taylor, 1996), todėl vadovai, priklausomai nuo savo asmeninės situacijos ir savybių (pvz.: ar yra įmonės savininkai, ar samdomi darbuotojai), priima sprendimus, susijusius su darbuotojų gerove, siekdami tam tikros naudos sau – pvz. našumo arba pelno didinimo įmonėje, gerų rezultatų, tikslų pasiekimo skyriuje ir t. t. Racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmas, pabrėždamas veikėjo interesus, nurodo, jog institucijos, kaip valstybės sukurti formalijų taisyklių rinkiniai, įsiterpia tarp veikėjų pasirinkimų ir ima varžyti jų veiksmus, tačiau veikėjai priima sprendimus specifinėje aplinkoje, tad ir elgesys bei taisyklių laikymosi lygmuo skiriasi. Tą specifinę aplinką analizuoja sociologinis neoinstitucionalizmas, kuriuo remiantis veikėjų individualius sprendimus lemia ne tik institucinis spaudimas ar siekis maksimizuoti naudą, bet ir labai daug kitų veiksnių, tokių kaip visuomenėje esančios normos, vertybės, kultūrinė aplinka, individualus ir kolektyvinis požiūris, kognityvinis pažinimas ir t. t. Tam reikšmės taip pat turi ir kiti veiksniai, tokie kaip: darbo sektorius, kuriame dirbama

(viešasis/privatus) (Goodstein, 1994; Ingram, Simons, 1995); darbo rinka, dirbančiojo šeimos modelis (pvz.: vienišas tėvas) (Barnett, Marshall, 1992; Delgado, Canabal, 2006; Grzywacz ir kt., 2005); dirbančiųjų vidinė šeimos politika, šeiminių ir darbinų vaidmenų pasiskirstymas lyčių aspektu (Wolpiuk – Ochocinska, 2014); subjektyvus dirbančiojo požiūris ir vertybės (sąmoningumo lygis, teisės į paramą jausmas ir pan.); socio–demografinės charakteristikos (lytis, amžius, išsilavinimas ir kt.); socio–ekonominė kaita; socialinė padėtis (Gatrell, 2005); vaikų ugdymo paslaugų teikimas. Minėtų veiksnių visuma ne tik lemia darbuotojų šeimos–darbo derinimo procesą, bet ir suformuoja atitinkamas patirtis, sukelia atitinkamas darbuotojų reakcijas, suformuoja tam tikrą požiūrį, nulemia pasirinkimus ir sprendimus.

## II. TYRIMO MODELIS IR METODAI

Disertacijos tyrimo dizainas sukonstruotas atsižvelgiant į tai, kad šeimos–darbo derinime sąveikauja pagrindinės trys suinteresuotos pusės: dirbantieji (ir jų šeimos), darbovietės ir valstybė. Dirbančiuosius ir darbdavius tiesiogiai veikia, riboja arba priešingai – suteikia laisvės teisės aktuose reglamentuotos taisyklės, kurios lemia ne tik darbovietėje formuojamą formalią ir neformalią politiką, tačiau ir vadovų bei dirbančių asmenų ir jų šeimos narių elgseną šeimos–darbo derinimo procese. Dirbančių asmenų ir darbdavių interakcijos rezultatas lemia šeimos ir darbo derinimo galimybes, t. y. balansą tarp suderinimo ir konflikto, todėl tiek vienos, tiek kitos pusės požiūris ir elgsena juos supančioje, taisyklėmis pagrįstoje aplinkoje yra vienas svarbiausių veiksnių. Atsižvelgiant į tai, tyrimo metu remiamasi naujojo institucionalizmo teorinėmis perspektyvomis (Hall, Taylor, 1996; DiMAGGIO, Powell, 1991), kurių pagrindu bus siekiama paaiškinti darbdavių ir dirbančiųjų motyvus per jų priimamus sprendimus ir elgseną įstatymų kontekste. Pirmiausia bus siekiama atskleisti, koks vaidmuo yra valstybės ir jos taisyklių kaip institucijos per vadovaujančias pareigas užimančių asmenų ir dirbančiųjų patirtis bei interpretacijas (Pav. 4) – valstybės ir vaidmenį bus siekiama atskleisti įsigilinant į praktinį šeimos–darbo derinimo procesą ir nagrinėjant kokiose situacijose vadovai ir darbuotojai veikia pagal valstybės taisykles, o kokiose veikia vedami individualių motyvų, t. y. kaip grindžia racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo teorija, asmeniniais siekais pagrįstos naudos maksimizavimu (Hall, Taylor, 1996) arba kaip aiškinama remiantis sociologinio neoinstitucionalizmo teorija, veikiami aplinkinių veiksnių (North, 1991). Tyrime siekiama atskleisti realią, praktinę valstybės, kaip institucijos bei darbdavių ir vadovų reikšmę ir galios pasidalinimą darbuotojų šeimos–darbo derinimo procese, o tai geriausiai gali padėti atskleisti naudojama neoinstitucionalizmo teorinė perspektyva, kuria remiantis laikoma, kad darbdavių vykdoma neformali politika turėtų dominuoti prieš valstybės vykdomą politiką (DiMAGGIO, Powell, 1991). Atskleista reali valstybės, kaip institucijos, reikšmė šeimos–darbo derinimo procese padės geriau suprasti kaip darbdaviai ir dirbantieji interpretuoja įstatymus ir kaip juos „naudoja“, o tai leis formuojant valstybės šeimos–darbo derinimo politiką priimti naudingus sprendimus labiau praktiniame lygmenyje.





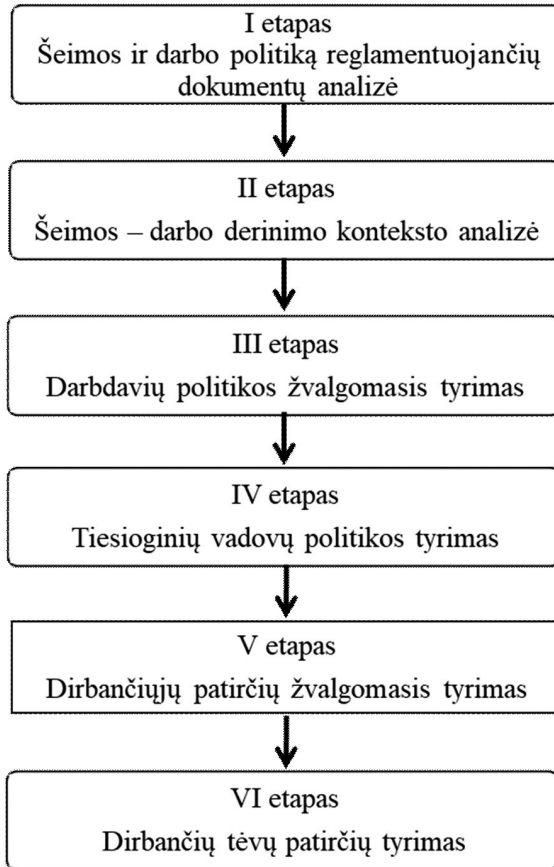
Pav. 4. Šeimos ir darbo derinimo proceso dalyvių schema (sudaryta autorės)

Siekiant įgyvendinti šio tyrimo tikslą ir uždavinius, tyrimas vykdomas naudojant kokybinę ir kiekybinę, antrinių duomenų analizės, tyrimo metodologiją. Tyrime remiamasi reliatyvistinės ontologijos ir subjektyvistinės epistemologijos perspektyvomis, kai sukuriama tokia situacija, kurioje galima išgirsti paties dalyvio pasakojimą (Gubrium, Holstein, 2003). Pasirinktas kokybinio tyrimo modelis, atsižvelgiant į tai, kad objektas tiriamas nauja, institucine perspektyva, bei siekiant giliau pažinti ir perprasti tyrimo dalyvių realybę šeimos–darbo derinimo kontekste, suprasti jų pasirinkimus skirtingomis darbo ir gyvenimo sąlygomis toje pačioje teisinėje aplinkoje. Atsižvelgiant į tai, kad kokybinis tyrimas, yra lankstesnis nei kiekybinis, atsiranda galimybė tyrimo metu aptiktus naujus duomenis analizuoti tiek giliai, kiek reikia, norint įvertinti ir suprasti tiriamą informaciją, o tik po to daryti apibendrintas išvadas (Rupšienė, 2007). Kokybinio tyrimo privalumo dėka, bus galima atkleisti – kodėl darbdaviai ar dirbantieji elgiasi vienaip ar kitaip, kokią reikšmę jų pasirinkimams turi esama politinė, kultūrinė, ekonominė aplinka, kaip elgiasi darbdaviai ir dirbantieji institucinėje aplinkoje ir kaip institucinė aplinka lemia jų elgesį, pvz.: ar tikrai didesnis valstybės spaudimas darbdaviams teigiamai veikia dirbančiųjų šeimos–darbo derinimą.

Tyrimo metodika apima keletą tyrimo etapų, kurių įgyvendinimo metu siekta pažinti tiriamą objektą ir įvykdyti užsibrėžtus tyrimo uždavinius. Tyrimas įgyvendintas 6 etapais (Pav. 5). Pirmasis etapas – šeimos ir darbo politikos analizė, skirta išnagrinėti Lietuvoje vykdomą šeimos–darbo politiką ir ja remiantis suformuoti

teisinę bazę, kurioje yra išdėstytos visos darbuotojus ir darbdavius/tiesioginius vadovus įpareigojančios taisyklės. Analizė padės atskleisti, kokia situacija yra šalyje, t. y. kurio – dirbančiojo ar darbdavio pusėje yra valstybė, kokioms priemonėmis ji skatina arba priešingai – riboja šeimos–darbo derinimo proceso dalyvius; antrasis etapas – socio-ekonominio konteksto analizė, reikalinga įvertinti kitus, ne teisinius veiksnius, lemiančius dalyvių elgseną ir priimamus sprendimus. Nagrinėjami kultūriniai, lyčių lygybės, užimtumo ir pajamų, demografinių tendencijų, ekonominės situacijos ir kiti veiksniai, galintys turėti reikšmės šeimos–darbo derinimo proceso dalyviams ir jų pasirinkimui; trečiasis etapas – darboviečių formalios politikos žvalgomasis tyrimas, skirtas rasti tinkamiausius būdus ir įrankius, reikalingus nagrinėti darbdaviams ir darbovietėms jų šeimos–darbo derinimo kontekste, taip pat įvertinti darbdavių formuojamos politikos darbovietėse atitikčiai teisės aktams; ketvirtasis etapas – tiesioginių vadovų neformalios politikos tyrimas, atliktas remiantis žvalgo- mojo tyrimo rezultatais, pagal kuriuos nustatyta, jog remiantis darboviečių vidaus dokumentais, negalima įvertinti realiai vykdomos šeimos–darbo politikos. Remiantis tuo ir teoriniame lygmenyje išnagrinėtų tyrimų rezultatais, šiame etape, siekiant išnagrinėti darbovietėse vykdomą status quo politiką, buvo vykdomas darbdavių poli- tikos tyrimas, apklausiant tuos darbdavius ar jų atstovus, kurie realiai priima kasdie- nius (angl. *daily*) sprendimus, tiesiogiai turinčius reikšmės dirbančiųjų šeimos–darbo derinimui; penktasis etapas – dirbančiųjų požiūrio žvalgomasis tyrimas, skirtas įver- tinti tyrimo įrankį bei suformuoti interviu struktūrą; šeštasis etapas – dirbančiųjų pa- tirčių tyrimas, skirtas išnagrinėti pagrindines dirbančiųjų problemas šeimos–darbo derinimo atžvilgiu; surinkti informaciją ir išanalizuoti darbuotojų požiūrį bei atsaką į darbdavių vykdomą politiką jų atžvilgiu; požiūrį į valstybės vykdomą politiką dar- buotojų ir darbdavių atžvilgiu; nustatyti lūkesčius, orientuotus į darbdavius ir vals- tybės politiką ir skirtus šeimos–darbo proceso gerinimui.

Kokybinis tyrimas (darbdavių ir dirbančiųjų požiūrių ir patirčių tyrimo etapai) vykdyti atsižvelgiant į konkrečius atrankos kriterijus (pristatomi detalizuojant kon- kretų tyrimo etapą), tačiau darbdavius ir dirbančiuosius atrenkant iš skirtingų dar- boviečių, esančių skirtinguose teritoriniuose vienetuose, taip siekiant surinkti naujų duomenų, aptikti naujų išvalgų, susijusių su tiesioginių vadovų ir dirbančiųjų po- žiūriu bei formalios ir neformalios politikos įgyvendinimu. Siekiant įvertinti patir- tis ir jas apibendrinti, tyrimas turi būti atliktas ne vienoje darbovietėje ir ne vienos profesinės srities ribose, o apimant skirtingas sritis, vietas, nes kitu atveju, tyrimas susiaurėja ir gali likti neatskleistos kitokio pobūdžio (negu iki šiol nustatyta) proble- mos ar priemonės, nes dėl analogiškų sąlygų daugumos dirbančiųjų ir vadovų at- sakymai būtų ganėtinai panašūs. Atliekant tyrimą pasirinktu keliu, t. y. apklausiant skirtingų darboviečių vadovus ir dirbančiuosius, bus galima surinkti dar neaptiktus ar mažai analizuotus duomenis, leidžiančius giliau analizuoti tyrimo objektą ir lei- džiančius giliau analizuoti tyrimo objektą ir patį šeimos–darbo derinimo procesą.



Pav. 5. Tyrimo etapų ir jų eigos (pagal etapo pradžią) schema (sudaryta autorės)

## 2.1. Šeimos ir darbo rinkos politikos analizė

**I-asis etapas.** Šis etapas skirtas pristatyti šeimos ir darbo politikomis reglamentuojamas taisyklės ir normas šeimos–darbo derinimo kontekste, kurios veikia kaip žaidimo taisyklės dirbantiesiems, darbdaviams bei tiesioginiams vadovams. Šeimos ir darbo politikos nagrinėjamos atliekant teisinės bazės analizę. Tyrimo metu išskiriami ir suklasifikuojami šeimos–darbo derinimui turintys (nepriklausomai ar teigiamos, ar neigiamos) reikšmės priemonės ir mechanizmai.

**Tyrimo duomenys ir rinkimo metodai.** Šeimos ir darbo politikos analizės šaltinių atrankos kriterijai pagrįsti šeimos ir darbo politikų derinimą atspindinčiomis ES direktyvomis bei Lietuvos galiojančiais įsakymais, įstatymais, nutarimais ir kitais oficialiais šeimos ir darbo politikų dokumentais ir jų aktualiomis redakcijomis. Tyrimui vykdyti buvo atrinktos darbo sąlygas reglamentuojančių teisės aktų versijos

aktualios 2018 m. kovo–lapkričio mėn. (laikotarpis, kurį vertino dirbantieji ir vadovai, atliekant tolesniuose etapuose aprašytus kokybinius pusiau struktūruotus interviu). Į analizę neįtraukti teisės aktai, kurie reglamentuoja valstybės tarnautojų darbo sąlygas, nes jas apibrėžia kiti teisės aktai. O šio tyrimo metu nesiekama nagrinėti šios, konkrečios asmenų grupės šeimos–darbo derinimo galimybes bei nesiekama palyginti. Taip pat naudoti duomenys iš 2017 m. sausio 1 d. MISSOC duomenų bazės (angl. *Mutual Information System on Social Protection Data Base*).

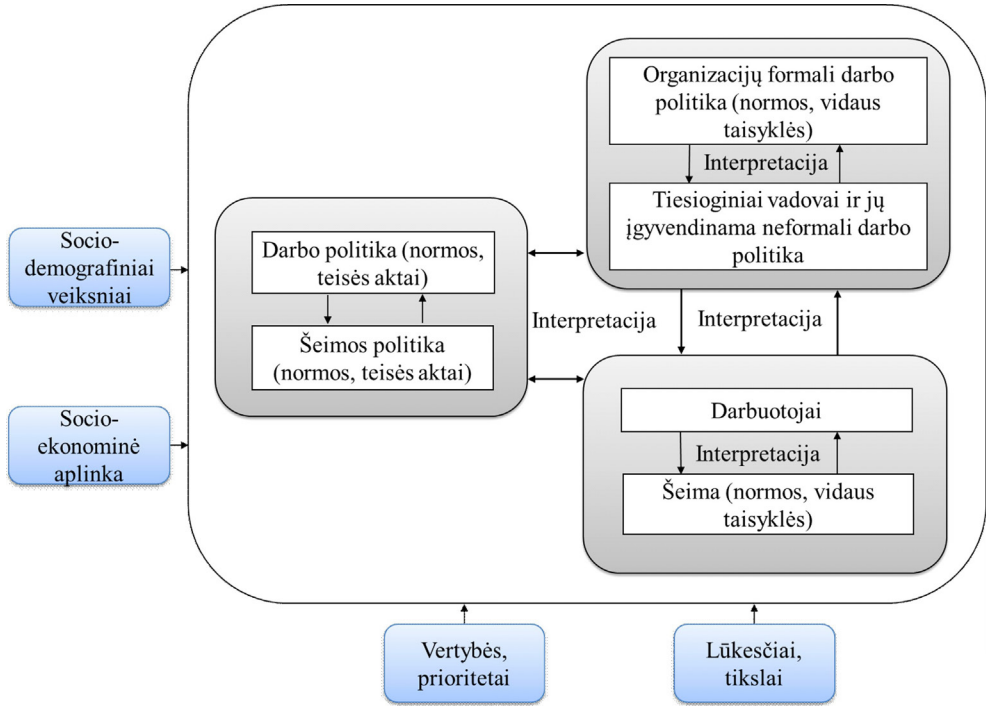
**Duomenų analizės metodai.** Dokumentų nagrinėjimui naudojamas temų analizės metodas. Remiantis mokslinės literatūros analize, išskiriamos tokios temos: šeimos–darbo politikos kryptis, į šeimos–darbo derinimą orientuotos priemonės, reglamentuojančios darbdavio ir darbuotojo santykius, sąlygas, susijusias su vaiko priežiūros atostogomis bei socialines išmokas, skirtas šeimoms. Analizė vykdoma atrenkant reikiamus dokumentus (aktualias jų redakcijas), tuomet vertinama ir grupuojama juose esanti aktuali informacija (susijusi su šeimos–darbo derinimo sąlygomis ir galimybėmis). Analizės rezultatai pateikiami atliekant aprašant reikiamus kriterijus.

## 2.2. Šeimos–darbo derinimo konteksto analizė

**II–asis etapas.** Tyrimo etapas skirtas išnagrinėti socialinę, ekonominę, demografinę, kultūrinę– visuomeninių normų aplinką, kuriose vyksta darbo ir šeimos derinimas. Svarbu pažinti veiksnius, kurie lemia šeimos–darbo derinimą, t. y. šeimoms kylančias problemas, sprendimų, susijusių su šeimos ir darbo derinimu priėmimą tiek šeimose, tiek darbovietėse. Konteksto analizė vykdoma keliais lygmenimis, atliekant kiekybinę antrinių duomenų analizę, kuri atliekama analizuojant socio-ekonominis Lietuvos ir ES vidurkio bei šeimos ir karjeros derinimo galimybes Lietuvoje atspindinčius rodiklius. Kiekybinė analizė skirta pristatyti, kokioje aplinkoje vyksta šeimos–darbo derinimas ir kokie procesai ar veiksniai lemia vienus ar kitus pasirinkimus, galimybes. Dėl šių priežasčių ši analizė skirta papildyti bei pagrįsti vėlesnius, kokybinius šio darbo etapus, kuriuose turėtų išryškėti sąsajos su kiekybinės analizės rezultatais.

**Tyrimo duomenys.** Tyrimui naudojami statistiniai Lietuvos gyventojų socio-demografiniai, socio-ekonominiai duomenys iš Lietuvos statistikos departamento duomenų bazių, Eurostat'o duomenys, kuriais analizuojami tokie rodikliai kaip pajamos (Eurostat, 2018a), šeimų su vaikais skurdo lygis, skurdo rizikos riba (Eurostat, 2018b), demografinės tendencijos (gimstamumas, mirtingumas), santuokos/skyrybos (Eurostat, 2018c; 2018d), vidutinis šeimos dydis (Eurostat, 2018e), vaikų susilaukimo amžius (Eurostat, 2018g), užimtumo lygis (Eurostat, 2018h); duomenys iš Europos vertybių tyrimo (2008). Tai duomenys, turintys reikšmės šeimos–darbo įsipareigojimų derinimo procesui bei skirti atskleisti dirbančiųjų patirtis, lūkesčius ir vertybes (Pav. 6).

**Duomenų analizės metodai.** Taikomas antrinės duomenų analizės metodas. Antrinių duomenų analizė leidžia, pasinaudojus tarptautinių ir šalies viduje jau atliktų tyrimų duomenimis, pristatyti aktualią, reprezentatyvią situaciją remiantis rodikliais.



**Pav. 6.** Šeimos–darbo derinimą lemiantys veiksniai (sudaryta autorės)

### 2.3. Tiesioginių vadovų politikos tyrimas

Tiesioginių vadovų politikos tyrimo (IV etapas) eiga sukonstruota remiantis darboviečių žvalgomojo tyrimo (III etapas) rezultatais.

**III-iasis etapas.** Žvalgomasis tyrimas buvo skirtas nustatyti kokybinio tyrimo žingsnius, apimtį priemones, reikalingas detaliau pažinti organizacijų formalią politiką, įvertinti kokios dirbantiesiems šeimos ir darbo derinimui (ne)palankios priemonės taikomos įmonėse, kaip jos koreliuoja su įstatymuose numatytomis priemonėmis. Tyrimui atlikti buvo naudojamas kriterinės atrankos metodas, kuriuo remiantis, atrenkami visi atvejai atitinkantys reikiamus kriterijus (Morkevičius ir kt., 2020), o šiuo atveju, pagal nustatytus kriterijus įmonėms. Siekiant įvertinti skirtingo pobūdžio įmones, buvo nustatyti šie kriterijai:

- 1) įmonės, veiklą vykdančios didmiestyje ir mieste;
- 2) privataus ir valstybinio kapitalo įmonės;
- 3) vidutiniškai turinčios iki 10, daugiau negu 20 ir daugiau negu 50 darbuotojų.

Atsitiktiniu būdu buvo pasirinktos 4 kriterijus atitinkančios įmonės, kurių informacija buvo prieinama viešai internete – 2 viešojo kapitalo ir 2 privataus kapitalo. 2 iš atrinktųjų įmonių (privataus kapitalo, turinčios mažiau negu 10 ir šiek tiek daugiau negu 20 darbuotojų) dokumentų nepateikė (pateikė skirtingas priežastis – pirmuoju atveju, tokių tvarkų nėra; antruoju atveju, sąlygos numatytos tik darbo sutartyse, kurių viešinti negalima). 2 iš atrinktųjų įmonių (abi viešojo kapitalo, su daugiau kaip 50 darbuotojų. Gautų dokumentų analizei taikomas turinio analizės metodas, vertinant ir grupuojant vidinės politikos struktūrinius elementus, jų atitikimą įstatymams, numatytas sąlygas ir priemones pagal temas. Atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizės ir žvalgomojo tyrimo rezultatus, darboviečių politiką nuspręsta nagrinėti per tiesioginius vadovus (kurie tuo pat metu gali įgyvendinti ir įmonės vadovo rolę arba būti tiesiog samdomi darbuotojai, tačiau turėti vadovavimo ir sprendimų priėmimo privilegiją).

**IV-asis etapas. Tiesioginių vadovų politikos tyrimas.** Šio tyrimo etapo tikslas – atskleisti įmonėse taikomą formalią ir neformalią politiką (teikiant pirmenybę neformaliai), atliekant tiesioginių vadovų kokybinius interviu. Tiesioginių vadovų kokybiniu tyrimu siekiama atskleisti jų patirtimi suformuotą požiūrį į dirbančiųjų šeimoms ir darbo vaidmenų derinimą, įgyvendinant darbinius įsipareigojimus bei šeimai (ne)draugiškos aplinkos formavimą. Tyrimu siekiama išsiaiškinti, kokia yra vadovų nuomonė į palankios šeimai darbo aplinkos priemonių taikymo galimybes, pabrėžiant šių priemonių įgyvendinimo teigiamas bei neigiamas puses, atskleisti vadovų požiūrį į dirbančiuosius, auginančius vaikus ir visas jiems kylančias problemas. Taip pat siekiama atskleisti, kuo remiantis yra priimami sprendimai, kaip jie vertina įstatymus aktualius jų darbuotojams šeimoms–darbo derinimo aspektu ir kokius turi lūkesčių tiek iš darbuotojų, tiek iš valstybės.

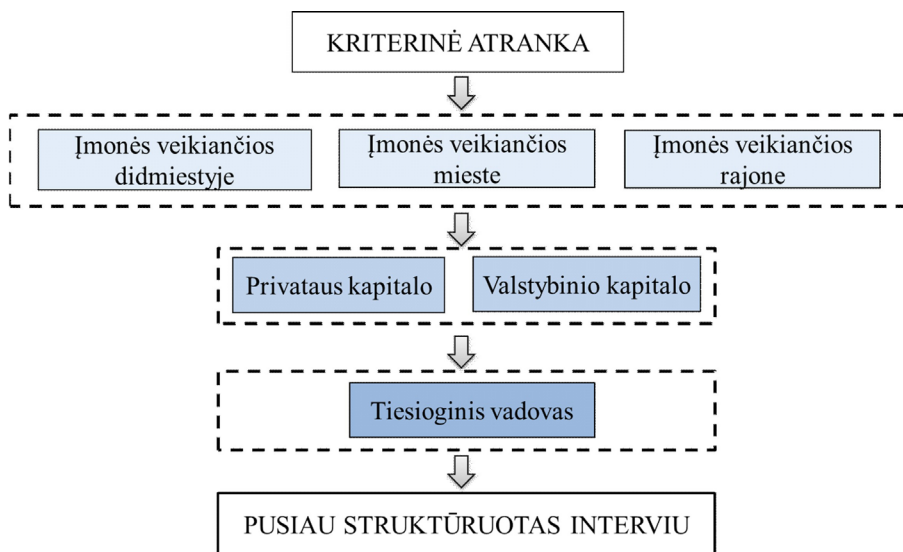
**Atrankos būdas ir kriterijai.** Tyrime naudojamas atrankos būdas – kriterinė atranka. Šis atrankos būdas pasirinktas siekiant tirti tipinius atvejus, kurie atitinka nusistatytus kriterijus (Morkevičius ir kt., 2020).

Tiesioginių vadovų paieška buvo vykdoma analizuojant pasirinktųjų įmonių struktūras ir kreipiantis tiesiogiai į tuos asmenis, su kuriais buvo norėta pasikalbėti. Dalis tiesioginių vadovų nenorėjo viešinti kur dirba, todėl siekiant gauti atviresnį tiesioginių vadovų pasisakymą, buvo sutarta laikytis konfidencialumo susitarimo.

Išskiriami šie atrankos kriterijai darbovietėms pasirinkti (Pav. 7):

- 1) dalis darboviečių turi būti fiziškai veikiančių didmiestyje/mieste/kaimo vietovėje;
- 2) dalis darboviečių turi būti privataus/valstybinio kapitalo;

- 3) interviu dalyvis turi būti toje darbovietėje užimantis vadovaujančias pareigas darbuotojų grupei.



**Pav. 7.** Tyrimo atrankos modelis (sudaryta autorės)

Išskiriami šie atrankos kriterijai tiesioginiams vadovams:

- 1) turintis jam priskirtų, pavaldžių asmenų grupę (3 arba daugiau) ir atsako už jų veiklą vykdymą bei rezultatų pasiekimą;
- 2) mažiausiai 1 m. užimamoje pozicijoje.

Kaip buvo minėta, tiesioginio vadovo funkcijas gali vykdyti ir įmonės vadovas/savininkas, kadangi toks atvejis galimas esant mažesnėms įmonėms, kai jose nėra išvystyta hierarchinė struktūra, t. y. įmonėse su mažai darbuotojų (pvz.: 8), dažniausiai nėra atskirų padalinių, o tuo pačiu ir kelių vadovų, tad tiesioginio vadovo vaidmenį įgyvendina pats savininkas ar įmonės vadovas. Siekiant įvertinti situaciją bei požiūrį ir mažose įmonėse, nuspręsta atlikti tyrimą ir su tais tiesioginiais vadovais, kurie tuo pačiu yra įmonių savininkai ar tiesiog aukščiausio lygio vadovai (kai nėra žemesnio lygio vadovų). Ši sąlyga neprieštarauja tyrimui, kadangi svarbiausias aspektas – tiesioginio vadovo pozicija, todėl nors ir kiti jo atliekami vaidmenys gali lemti priimamus sprendimus, tačiau vis tiek jis juos priima ir tiesiogiai veikia dirbančiųjų šeimos–darbo derinimo procese.

**Tyrimo instrumentas.** Duomenų rinkimas vykdomas naudojant pusiau struktūruotus interviu, atliekant juos akis į akį pagal iš anksto sudarytą planą. Planą sudaro temos, pateikiant jas kaip įžanginius, užvedančiuosius klausimus ir toliau jas plėtojant priklausomai nuo pokalbio eigos, taip siekiant gauti reikiamą informaciją ne



„į plotį“, o „į gylį“. Iš reliatyvistinės ontologijos ir subjektyvistinės epistemologijos perspektyvos, pusiau struktūruoto interviu metodu atliekamas tyrimas leidžia sukurti tokią atmosferą, kuri leistų išgirsti ir suprasti dalyvio pasakojimą (Gubrium, Holstein, 2003), kadangi klausimai pateikiami taip, kad skatintų respondentą pateikti atsakymą ne vienu žodžiu ar sakiniu, bet pasakojimu, atspindinčiu jo patirtis ir požiūrį. Respondentui dalinantis patirtimi ir požiūriu, tyrimo autorė remdamasi išsakytomis respondento mintimis, raktiniais žodžiais, uždavinėja papildomus klausimus. Pusiau struktūruoto interviu su vadovais metu buvo siekiama surinkti informacijos šiomis temomis, išdėstytomis 1 lentelėje. Temos buvo suformuluotos taip, kad interviu dalyviai galėtų reikšti savo nuomonę, nepaveikiant jų požiūrio. Kiekvienai temai buvo užduodami klausimai, skirti informantams pateiktos informacijos detaliavimui, tačiau taip, kad informantai nenuklystų nuo tyrimo problemos.

**Lentelė 1.** Pusiau struktūruotų interviu su vadovais temos ir jų pagrindimas

Tema	Siekiai	Ryšys su tyrimo problema
Šeimos ir darbo derinimo modelio pasirinkimas	Siekiama įvesti į temą, kur vadovai susimastytų apskritai apie šeimos-darbo derinimą, galimus variantus; Atskleisti vadovo požiūrį į šeimos-darbo derinimą.	Klausimo kontekstas orientuotas į tiesioginio vadovo požiūrio pažinimą, kuris leis geriau interpretuoti tolesnius vadovų atsakymus. Atsakymai susiję su šiuo probleminiu klausimu: ar tiesioginis vadovas suinteresuotas dirbančiųjų gerove?
Šeimai palankių priemonių taikymas ir taikymo priežastys bei pasekmės	Atskleisti kokias šeimos-darbo derinimo priemones tiesioginiai vadovai taiko, kokių netaiko, kodėl vienas taiko, o kitų ne – kokiais motyvais remdamiesi tą daro – kokia įtaka valstybės politikos, darbovietės politikos ar kitų veiksnių; Atskleisti kokias įžvelgia taikymo/netaikymo pasekmes.	Atsakymai į pateiktą temą leis įvertinti realią šeimos-darbo derinimo situaciją darbovietėse, kuri padės pagrįsti rėmimąsi formalia ir neformalia politika darbovietėse, atskleis tiesioginių vadovų vaidmens reikšmę priimant sprendimus įmonės ir įstatymų lygmenyse – padės identifikuoti socialinio veikėjo (tiesioginio vadovo) naudos maksimizavimo ir kitų veiksnių reikšmę per jų pačių patirtis. Atsakymai susiję su šiais problemineis klausimais: ar iš tiesioginių vadovų politika atliepia valstybės politiką? Nuo ko tai priklauso? Galbūt oficialiai deklaruojama politika turi žymiai mažesnę reikšmę (galia) darbo-šeimos derinimo klausimu? Kas tuomet turi reikšmę? Koks tiesioginių vadovų vaidmuo?

1 lentelės tęsinys. Pusiau struktūruotų interviu su vadovais temos ir jų pagrindimas

Tema	Siekiai	Ryšys su tyrimo problema
Kliūtys, trukdžiai sprendžiant darbuotojų šeimos ir darbo derinimo klausimus	Siekiami patikrinti vadovų nurodytas šeimos-darbo priemones praktiškai – prašoma papasakoti realių situacijų, kurios padės atskleisti kiek iš tių vadovai įsigilina į darbuotojų problemas ir kiek imasi veiksmų ir ar nurodytos taikomos priemonės yra realios.	Sudaromos sąlygos įvertinti realią šeimos-darbo derinimo situaciją darbovietėse, kuri padės pagrįsti rėmimąsi formalia ir neformalia politika darbovietėse, atskleis tiesioginių vadovų vaidmens reikšmę priimančioms sprendimams įmonės ir įstatymų lygmenyse. Atsakymai susiję su šiais problemišiais klausimais: ar tiesioginiai vadovai pakankamai dalyvauja dirbančiųjų šeimos-darbo derinimo procese? Kas trukdo intensyviau dalyvauti?
Požiūris ir lūkesčiai valstybės politikai bei darbuotojams darbuotojų šeimos – darbo derinimo kontekste	Siekiami atskleisti tiesioginių vadovų požiūrį į tai, kas jų manymu, galėtų jiems palengvinti šeimai palankios politikos (formalios ir neformalios) kūrimą darbovietėse (atskleidžiant naudos maksimizavimo siekius, įvertinant kitų veiksmų reikšmę) – ko tikisi iš dirbančiųjų asmenų ir kaip jų elgesys gali prisidėti prie teigiamų pokyčių; ko tikisi iš valstybės šeimos politikos ir kitų valstybės priemonių.	Atskleidžia darbdavių/ tiesioginių vadovų matomą šeimos-darbo derinimo perspektyvą, savo vietą dirbančiųjų šeimos-darbo derinime racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo ir sociologinio neoinstitucionalizmo kontekste. Atsakymai susiję su šiais problemišiais klausimais: ar tiesioginiai vadovai pasiruošę gerinti sąlygas darbuotojams tik tuomet kai jie gaus iš to naudos? Ar gali tiesioginis vadovas būti galios pozicijoje prieš valstybės politiką?

**Tyrimo organizavimas ir vieta.** Numačius tiesioginius vadovus, buvo susisiekiama su jais telefonu arba elektroniniu paštu, prisistatoma bei paprašoma dalyvauti atliekamame tyrime. Visi pusiau struktūruoti interviu atlikti 2018 m. kovo–liepos mėnesiais. Interviu buvo vykdomi tol, kol priimamas sprendimas, kad nebegaunama naujų duomenų arba, kitaip tariant, kol pasiekiamas duomenų prisotinimo efektas (Paston, 1990; Saunders ir kt., 2017). Šio tyrimo metu prisotinimo laipsnis skirtingose temose buvo pasiektas po skirtingo kiekio interviu, tad interviu buvo imami (nagrinėjant visas numatytas temas) tol, kol prisotinimas buvo pasiektas visose pusiau struktūruoto interviu temose. Svarbus aspektas – kategorijų prisotinimas, kuris nustatomas atskiroms interviu dalyvių kategorijoms. Tam tikroje kategorijoje neberandant jokių papildomų duomenų ir nustatant besikartojančius atvejus, rei-

kia nutraukti tos kategorijos dalyvių atranką (Glaser, Strauss, 1967). Atsižvelgiant į tai, kad tyrimu siekta pažinti įvairovę, buvo siekiama kuo labiau išplėsti duomenų daugialypumą. Vykdamas tiesioginių vadovų interviu, apjungiant panašumus arba kontrastus (Dey, 1999), buvo išskirta kategorija, kurioje matomas aiškus prisotinimo pasiekimas. Išskiriama kategorijos grupė – tiesioginis vadovas, dirbantis privataus arba valstybinio kapitalo įmonėje. Šiuo atveju, kategorija „dirbantis valstybiniame sektoriuje“ prisotinama atlikus 7 interviu. Tuo tarpu dėl jau minėto nevienalytiškumo ir siekiamybės pažinti įvairovę, kitų reikšmingai išsiskiriančių grupių nustatyti negalima.

Viso atlikta 22 interviu (22 interviu dalyviai). Darboviečių ir tiesioginių vadovų charakteristikos pateiktos Priede Nr. 1. Minimali pokalbio trukmė – 14:22, maksimali – 29:18 min. Visi interviu buvo įrašinėjami telefonu.

**Duomenų apdorojimas.** Apdorojant interviu metu gautus duomenis, naudojamas turinio analizės metodas. Kokybinė turinio analizė atliekama pagal temas, naudojant MAXQDA įrankį. Interviu metu gauti rezultatai interpretuojami.

## 2.4. Dirbančių tėvų patirčių tyrimas

Dirbančių tėvų patirčių tyrimas (VI etapas) atliktas remiantis dirbančiųjų žvalgo-  
mojo tyrimo (V etapas) rezultatais.

**V–asis etapas. Dirbančiųjų žvalgomasis tyrimas.** Šis tyrimo etapas skirtas pažinti tyrimo objektą ir jį supančią aplinką bei panaudoti gautus tyrimo rezultatus, tobulinant tyrimo instrumentą. Tyrimui atlikti buvo naudojamas kriterinės atrankos metodas. Šiuo atveju tyrėjas apklausai parenka savo aplinkos žmones – pažįstamus asmenis pagal rekomendacijas, atitinkančius šiuo kriterijus:

- 1) pilna ir /arba nepilna šeima, kurią sudaro bent vienas partneris. Šeimose, kurias sudaro abu partneriai, galintys gyventi tiek santuokoje, tiek kohabitacijoje;
- 2) šeimoje yra bent vienas asmuo, kuriam reikalinga nuolatinė priežiūra laiko atžvilgiu (pvz.: mažametis vaikas, neįgalus šeimos narys, senyvo amžiaus šeimos narys).

Duomenų rinkimas vykdomas naudojant pusiau struktūruotus interviu, atliekant juos akis į aki pagal iš anksto sudarytą planą. Temų formuluotės tikslinamos interviu metu, priklausomai nuo jo pokalbio eigos. Pusiau struktūruotų interviu temos pateiktos Priede Nr. 2. Tyrimo metu buvo atlikti 4 pusiau struktūruoti interviu (su 4 šeimomis, 7 asmenimis), kurie buvo vykdomi 2018 m. vasario – kovo mėnesiais. Apklaustų dirbančiųjų charakteristikos pateiktos Priede Nr. 3. Minimali pokalbio trukmė – 14:22 min., maksimali – 29:18 min. Visi interviu buvo įrašinėjami telefonu. Apdorojant interviu metu gautus duomenis naudojamas turinio analizės

metodas. Kokybinė turinio analizė atliekama ašinio kodavimo principu, pagal temas, naudojant MAXQDA įrankį.

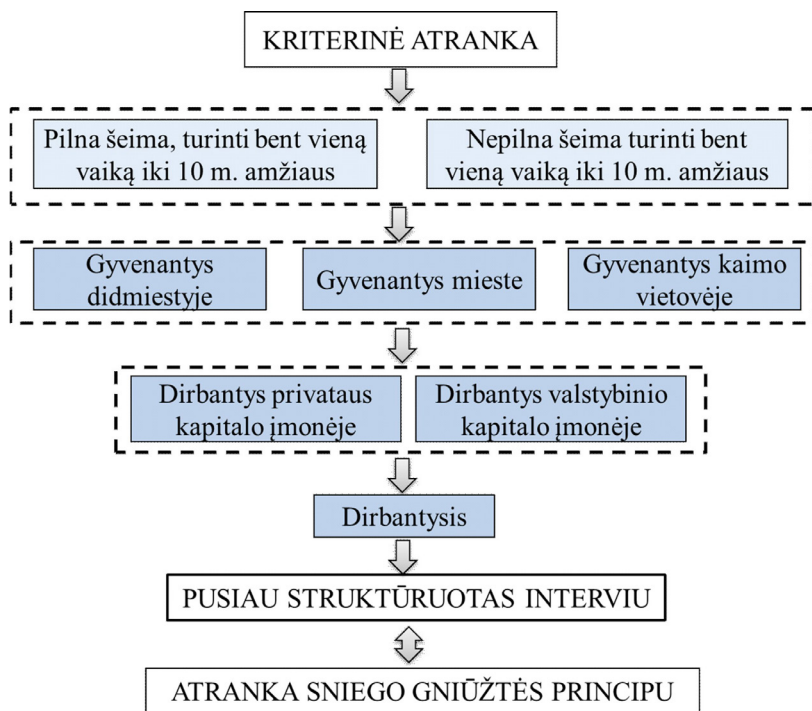
Atlikus gautų duomenų turinio analizę, buvo gauti itin platūs tyrimo rezultatai, kurie priklausomai nuo atitinkamų kriterijų, yra labai skirtingi. Atsižvelgiant į tai, buvo nuspręsta susiaurinti tyrimo sritį ir neįtraukti dirbančiųjų, kurių šeimoje yra negalia turinčių asmenų ir apsiriboti tik šeimomis su mažamečiais vaikais. Toks sprendimas buvo priimtas dėl nustatytų gana didelio kiekio kitokio tipo problemų ir lūkesčių, nei susiduria šeimos, turinčios prižiūrėti tik mažamečius vaikus. Siekiant atlikti detalesnę ir gilesnę analizę, tyrimas buvo susiaurintas nustatant kriterijus. Pabrėžtina, kad žvalgomojo tyrimo rezultatai, susiję su šeimos–darbo derinimu, turint prižiūrėti neįgalų asmenį arba seno amžiaus giminaitį, atskleidžia, kad tokio tipo šeimoms reikalingas atskiras ypatingas dėmesys ir atskiri socialinės pagalbos mechanizmai, kurių jiems, galimai, trūksta.

**VI–asis etapas. Dirbančių tėvų patirčių tyrimas.** Dirbančių tėvų patirčių tyrimu siekiama nustatyti dirbančių asmenų, turinčių nepilnamečių vaikų, požiūrį, kuris nagrinėjamas per išgyventas patirtis. Tyrimu siekiama atskleisti taikomas priemones ir vis vien kylančias problemas bei derinant šeimos ir darbo įsipareigojimus, taip pat lūkesčius darbo ir šeimos derinimo klausimais, darbo ir šeimos politikų atžvilgiu bei atskleisti jų požiūrį į darbovietėse esančią formalią ir neformalią politikas. Įdomu tai, kaip patys dirbantieji vertina savo, kaip darbuotojų ir kaip partnerių indėlį šeimos–darbo derinimo procese ir kaip elgiasi tie, kurie neturi su kuo pasidalinti šeimos įsipareigojimų, kokių priemonių imasi naudodamiesi savo asmeniniais bei šeimos resursais. Tyrimo rezultatai padės nustatyti, su kokiomis problemomis susiduria šeimos, kokios, jų nuomone, politinės bei darbovietėje esančios formalios ir neformalios šeimos ir darbo derinimo priemonės yra reikšmingiausios ir reikalingiausios, bei kokie formuojami lūkesčiai darbdaviams ir valstybei.

**Atrankos būdas ir kriterijai.** Siekiant apklausti reikiamus požymius atitinkančius dirbančiuosius, buvo naudojami kriterinės ir sniego gniūžtės principo atrankų metodai. Kriterinė atranka vykdoma tyrimui parenkant atitinkančius reikiamus kriterijus asmenis. Kriterinė atranka iš dalies naudota kaip pirmasis tyrimo etapas, o sniego gniūžtės principas taikytas kaip antrasis, t. y. kriterinės atrankos būdu atrinktų interviu dalyvių buvo paprašyta rekomenduoti (pasiūlyti) kitas jiems žinomas šeimas, atitinkančias kriterijus (informantai nurodo kontaktinius asmenis arba jų atsiklausę, duoda kontaktinę informaciją). Sniego gniūžtės principu atliekama atranka taikoma, nes neįmanoma nustatyti tikslaus imties dydžio populiacijoje ir reikia surasti šeimas, atitinkančias specifinius kriterijus. Tokiu metodu parenkant tyrimo dalyvius, galimybės pakliūti į tyrimą labai susiaurėja, ta-

čiau atsižvelgiant į tai, kad reikalingi asmenys, atitinkantys specifinius kriterijus, šis tyrimo metodas efektyviausias. Išskiriami šie esminiai atrankos kriterijai (Pav. 8):

- 1) pilna ir /arba nepilna šeima, kurią sudaro bent vienas asmuo. Šeimos, kurias sudaro abu partneriai, gali gyventi tiek santuokoje, tiek kohabitacijoje;
- 2) šeimoje turi būti bent vienas mažametis vaikas (subjektyviai pasirenkant iki 10 metų amžiaus imtinai atsižvelgiant į vaiko savarankiškumo lygį) – toks kriterijus reikalingas atrinkti šeimas, kurios turi įsipareigojimus rūpintis mažamečiu asmeniu. Remiantis dirbančiųjų patirčių žvalgomojo tyrimo rezultatais, buvo priimtas sprendimas susiaurinti tyrimą, atsisakant tyrinėti šeimas, kuriose dirbantieji yra atsakingi už neįgalų ar senyvo amžiaus asmenį. Taip pat nutarta apsiriboti tiriant tik šeimas, turinčias mažamečių vaikų, vertinant, kad jiems reikalinga didesnė nuolatinė priežiūra, nei savarankiškiems vaikams, todėl tėvai yra labiau įpareigoti laike ir susiduria su daugiau šeimosdarbo derinimo iššūkių;
- 3) šeimos, gyvenančios didmiesčiuose, miestuose ir kaimo vietovėse. Siekiant pažvelgti į tyrimo objektą visapusiškai, norima įvertinti ir urbanizacijos reikšmę šeimosdarbo derinimui, todėl atrinkti interviu dalyviai iš skirtingų urbanizacijos vietovių lygmenų, t. y. buvo apklausiami informantai gyvenantys: 1) didmiesčiuose (kompaktiškai užstatytoje gyvenamojoje vietovėje, kurioje gyvena daugiau negu 100 tūkstančių gyventojų (2018 m. statistikos duomenimis), pvz.: Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai); 2) mieste – kompaktiškai užstatytoje gyvenamojoje vietovėje, turinčioje daugiau kaip 3000 gyventojų, tačiau mažiau kaip 100 tūkstančių ir šiame straipsnyje vadinama miestu, pvz.: Utena, Alytus, Marijampolė; 3) kaimo vietovėje – gyvenvietėje, mažesnėje už miestą ir turinčioje mažiau kaip 1000 gyventojų, pvz.: Luksnėnai, Karklė. Informantai (jų šeimos) buvo atrinkami atsižvelgiant į tolygų imties pasidalinimą didmiesčiuose, miestuose bei kaimo vietovėse;
- 4) asmenys, dirbantys ir viešajame, ir privačiame sektoriuje. Atsižvelgiant į literatūros šaltinių analizę, nustatyta, jog situacija valstybiniame ir privačiame sektoriuose gali skirtis dėl tam tikrų sąlygų, todėl tyrimo metu siekiama įvertinti tiek viename, tiek kitame dirbančių tėvų patirtis. Tyrimas vykdytas Lietuvoje, todėl tyrimui atrinktos tik šeimos gyvenančios Lietuvoje, tačiau dirbančios nebūtinai lietuviško kapitalo įmonėse.



Pav. 8. Tyrimo atrankos modelis (sudaryta autorės)

**Tyrimo instrumentas.** Duomenų rinkimas vykdomas naudojant pusiau struktūruotus interviu, atliekant juos akis į akį pagal iš anksto sudarytą planą. Planą sudaro temos, pateikiant jas kaip išanginius, užvedančiuosius klausimus ir toliau jas plėtojant priklausomai nuo pokalbio eigos, taip siekiant gauti reikiamą informaciją ne „į plotį“, o „į gylį“. Iš reliatyvistinės ontologijos ir subjektyvistinės epistemologijos perspektyvos, pusiau struktūruoto interviu metodu atliekamas tyrimas leidžia sukurti tokią atmosferą, kuri leistų išgirsti ir suprasti dalyvio pasakojimą (Gubrium, Holstein, 2003), kadangi klausimai pateikiami taip, kad skatintų respondentą pateikti atsakymą ne vienu žodžiu ar sakiniu, bet pasakojimu, atspindinčiu jo patirtis ir požiūrį. Respondentui dalinantis patirtimi ir požiūriu, tyrimo autorė remdama si išsakytomis respondento mintimis, raktiniais žodžiais, uždavinėja papildomus klausimus. Pusiau struktūruoto interviu tyrimo eigą sudarė 3 esminės temų sritys, pristatomos 2 lentelėje. Temos buvo suformuluotos taip, kad interviu dalyviai galėtų reikšti savo nuomonę, nepaveikiant jų požiūrio. Kiekvienai temai buvo užduodami klausimai, skirti informantams pateiktos informacijos detalizavimui, tačiau taip, kad informantai nenuklystų nuo tyrimo problemos.

Lentelė 2. Pusiaus struktūruotų interviu su dirbančiais tėvais temos ir jų pagrindimas

Tema	Siekiai	Ryšys su tyrimo problema
<p>Taikomos šeimos-darbo derinimo priemonės šeimos, darbo ir valstybės lygmenyse</p>	<p>Atskleisti vaidmenų įgyvendinimą ir pasidalinimą tiek darbe-šeimoje, tiek šeimoje lyčių pagrindu, nustatyto kokius metodus ir priemones taiko šeimoje siekdami efektyvinti šeimos-darbo derinimą;                      Nustatyti, koks vaidmuo dirbančių asmenų šeimos-darbo derinime yra jų tiesioginio vadovo, įvertinti su kokiomis priemonėmis dirbantieji susiduria ir kiek tos priemonės priklauso nuo tiesioginio vadovo bei atskleisti, kurios priemonės jiems yra aktualiausias, reikšmingiausias;                      Nustatyti, koks vaidmuo dirbančių asmenų šeimos-darbo derinime yra valstybės dirbančiųjų akimis – kokias priemones jie gauna iš valstybės (kurias žino ir gali įvardinti, kurių neįvardina, nes jiems tai atrodo per menkos priemonės šeimos – darbo derinimo kontekste ir pan., taip pat siekiama atskleisti, kurios priemonės jiems yra aktualiausias, reikšmingiausias.</p>	<p>Atsakymai į pateiktą temą leidžia apibūdinti vaidmenų įgyvendinimą ir pasidalinimą tiek darbe-šeimoje, tiek šeimoje lyčių pagrindu; tiesioginio vadovo ir darbovietės vaidmenį šeimos-darbo derinime; valstybės vaidmenį šeimos darbo derinime. Atsakymai susiję su šiais problemineis klausimais: ar iš tiesų organizacijos vidaus politika atspindi valstybės politiką? Nuo ko tai priklauso? Galbūt oficialiai deklaruojama politika turi žymiai mažesnę reikšmę (galia) darbo-šeimos derinimo klausimu? Kas tuomet turi reikšmę? Koks tiesioginių vadovų vaidmuo? ar valstybės ar vis tik tiesioginių vadovų taikomos priemonės yra reikšmingesnės dirbantiems? Ar valstybės formali politika ir naudojamos priemonės yra pakankamos dirbantiems? Ar taikomos priemonės pasiekia visus dirbančiuosius?</p>



**Lentelės 2 tęsinys.** Pusiaus struktūruotų interviu su dirbančiais tėvais temos ir jų pagrindimas

Tema	Siekiai	Ryšys su tyrimo problema
<p>Problemos ir sunkumai kylantys derinant šeimos–darbo įsipareigojimus</p>	<p>Nustatyti su kokiais sunkumais susiduria dirbantieji (atkreipiamas dėmesys į darbdavio ir valstybės taikomų priemonių kontekstą – kiek tos priemonės prisideda prie problemų sprendimo, kiek galbūt neturi didelės reikšmės ar netgi apsunkina derinimą)</p>	<p>Atsakymai į pateiktą temą leidžia nustatyti su kokiomis problemomis susiduria dirbantieji ir padeda išryškinti neveiksmingas naudojamas priemones, taip pat reikiamų priemonių trūkumą. Atsakymai susiję su šiais probleminiais klausimais: ar valstybės politika pakankama? ar iš tiesų organizacijos vidaus politika atspindi valstybės politiką? Nuo ko tai priklauso? Galbūt oficialiai deklaruojama politika turi žymiai mažesnę reikšmę (galią) darbo šeimos derinimo klausimu? Kas tuomet turi reikšmę? Koks tiesioginių vadovų vaidmuo? Ar tiesioginis vadovas gali dominuoti prieš įstatymą kurdamas šeimai nedraugišką/ nepalankią aplinką darbovietėse? Kaip tai vyksta? Kodėl?</p>
<p>Lūkesčiai valstybei ir darbdaviams bei patiems</p>	<p>Atskleisti, kuo yra suinteresuoti dirbantys asmenys, ko jie tikisi iš darbdavių ir valstybės bei kaip mato savo šeimos indėlį ir galimybes, kokiomis priemonėmis ar sąlygomis, jų manymu, galėtų pagerėti šeimos–darbo derinimo situacija, kas turėtų būti daroma valstybės ir darbdavių/ tiesioginių vadovų lygmenyje Nustatyti, į ką orientuoti didžiausi lūkesčiai – į valstybės politiką ar į darbdavius, tiesioginius vadovus</p>	<p>Atsakymai į pateiktą temą leidžia suprasti ko tikisi dirbantieji iš valstybės ir darbdavių. Atsakymai susiję su šiais probleminiais klausimais: ar valstybės politika pakankama? Ar valstybės šeimos politikos priemonės efektyvios ir orientuotos tinkama kryptimi? Ar dirbantieji pasitiki valstybe labiau negu darbdaviais?</p>

**Tyrimo organizavimas ir vieta.** Susiradus tam tikras, kriterijus atitinkančias šeimas, telefono skambučiu buvo susisiekiama su vienu iš partnerių, prisistatyta, supažindinta su tyrimu ir paprašyta jame sudalyvauti. Kadangi pusiau struktūruoti

interview vykdomi akis į akį, buvo derinama šeimų nariams palanki susitikimo vieta (kurioje jie galėtų jaustis komfortabiliai) ir susitikimo laikas. Dauguma informantų rinkosi savo namų aplinką, maža dalis rinkosi viešas vietas, pvz.: kavinė. Visi pusiau struktūruoti interviu atlikti 2018 m. balandžio–spalio mėnesiais. Interviu buvo vykdomi tol, kol priimamas sprendimas, kad nebegaunama naujų duomenų arba, kitaip tariant, kol pasiekiamas duomenų prisotinimo efektas (Paston, 1990; Saunders ir kt., 2017). Šio tyrimo metu prisotinimo laipsnis skirtingose temose buvo pasiektas po skirtingo kiekio interviu, tad interviu buvo imami (nagrinėjant visas numatytas temas) tol, kol prisotinimas buvo pasiektas visose pusiau struktūruotų interviu temose. Svarbus aspektas – kategorijų prisotinimas, kuris nustatomas atskiroms interviu dalyvių kategorijoms. Tam tikroje kategorijoje neberandant jokių papildomų duomenų ir nustatant besikartojančius atvejus, reikia nutraukti tos kategorijos dalyvių atranką (Glaser, Strauss, 1967). Atsižvelgiant į tai, kad tyrimu norima pažinti įvairovę, buvo siekiama kuo labiau išplėsti duomenų daugialypumą. Vykdamas dirbančiųjų interviu, apjungiant panašumus arba kontrastus (Dey, 1999), buvo išskirtos kategorijos, kuriose matomas aiškus prisotinimo pasiekimas. Išskiriamos kategorijų grupės – 1) gyvenamoji vietovė – kaimas/miestas/didmiestis; 2) šeimyninis statusas – susituokęs/gyvenantis kohabitacijoje/vienišas tėvas. Vertinant gyvenamąją vietovę, išsiskyrė mieste gyvenančių kategorija, kurioje prisotinimas pasiektas po 6 interviu (tam turėjo reikšmės tai, jog mieste gyvenantys darbuotojai sistemingai nurodė turintys daugiau šeimos–darbo derinimo galimybių, nei problemų, atitinkamai sutapo ir jų lūkesčiai). Vertinant šeimyninį statusą, išryškėjo vienišų tėvų kategorija, kur prisotinimas pasiektas po 6 interviu (tam turėjo reikšmės keli veiksniai, tačiau, galimai, svarbiausias tas, jog šios kategorijos atstovai susiduria su daug problemų ir jautė poreikį pilnai išsikalbėti ir išsakyti problemas). Dėl jau minėto nevienalytiškumo ir siekiamybės pažinti įvairovę, kitų reikšmingai išsiskiriančių grupių nustatyti negalima.

Viso atlikta 33 interviu su 61 tyrimo dalyviu. Apklaustų dirbančiųjų charakteristikos pateiktos Priede Nr. 4. Minimali interviu trukmė 16:17, maksimali trukmė – 65:14 min. Visi interviu buvo įrašinėjami telefonu.

**Duomenų apdorojimas.** Apdorojant interviu metu gautus duomenis, naudojamas turinio analizės metodas. Kokybinė turinio analizė atliekama pagal temas, naudojant MAXQDA įrankį. Duomenų apdorojimas vykdomas tokiais žingsniais: 1) teksto skaitymas pagal temas ir pagrindinių aspektų (frazijų, sakinių, žodžių ir kt.); 2) subkategorijų išskyrimas; 3) subkategorijų apjungimas į kategorijas. Interviu metu gauti rezultatai interpretuojami.

## 2.5. Tyrimo etika ir ribotumai

**Tyrimo etikos klausimai.** Atliekant pusiau struktūruotus interviu, autorei buvo dilema, kaip atsargiai prieiti prie informanto, nesukelti baimės ir gauti laisvai ir pilnai atsakytus klausimus interviu metu. Taip pat kaip tinkamai ir etiškai suformuluoti klausimą, kuris ne tik nepastatytų interviu dalyvio į nepatogią padėtį, tačiau ir nenukreiptų jo atsakymo tyrimo, atlikėjo norima linkme. Šiame tyrime problemų dėl informanto tokių charakteristikų kaip lytis, tautybė, amžius ir pan. – nebuvo.

Konfidencialumas – vienas iš tyrimo etikos klausimų. Tiek dirbantieji, tiek dalis tiesioginių vadovų norėjo išsaugoti konfidencialumą (neatskleidžiant identifiukuoti asmenį ar šeimą galinčių rodiklių bei įmonės, kurioje vadovauja arba dirba). Atsižvelgiant į tai, visi tyrimo metu surinkti duomenys buvo tvarkomi kaip konfidenciali medžiaga. Pateikiant tyrimo rezultatus viešai, informacija, kuri leistų identifikuoti įmones (pavadinimas), bus neatskleista. Konfidencialumas interviu dalyviams, tikėtina, svarbus dėl to, jog, galimai, jie nerimauja dėl savo žodžių pasekmių, kurios gali būti, išsakius neigiamą nuomonę apie įmonę, kurioje dirba, arba tiesioginį vadovą. Susitarimas išlaikyti konfidencialumą yra svarbus ne tik dėl interviu dalyvių atsiskleidimo poreikio, tačiau jis, kaip tyrimo etikos aspektas, svarbus ir pačiai tyrėjai. Duomenų rengimo etape dalyviams buvo priskirti kodai, kad būtų galima apsaugoti atsakymų konfidencialumą, transkribuojant ir pateikiant tyrimo ataskaitą.

Siekiant išlaikyti etiškumą, kartu paliekant teigiamą įspūdį ir suformuoti pasitikėjimą, kiekvienam informantui buvo mandagiai prisistatoma, detalai nupasakojama tyrimo reikšmė, eiga, detalai supažindinama su procesu. Informantus įtraukti į tyrimą buvo ruošiamasi taip, kad jie jaustųsi svarbi tyrimo dalis ir norėtų sąžiningai suteikti reikiamą informaciją. Taip pat informantams buvo pasiūlyta juos supažindinti su galutiniais tyrimo rezultatais. Naudoti tyrimo metodai, apklausiant dirbančiuosius (kriterinė ir sniego gniūžtės atranka), taip pat leido prieiti prie informanto kaip patikimam žmogui, nes ryšys būdavo užmegztas per rekomendacijas.

**Tyrimo ribotumas.** Nustatyti šie reikšmingi tyrimo ribotumai:

- Tyrimo apimtis. Atliktas kokybinis tyrimas leidžia nustatyti naujus, reikšmingus radinius, vertinant priemonių taikymo patirtis, tiesioginių vadovų poziciją bei dirbančių tėvų patirtis. Esant didesnei tyrimo apimčiai (ko neįmanoma atlikti vienam doktorantui), visi kokybinio tyrimo metu gauti duomenys galėtų būti panaudojami kiekybiniam tyrimui atlikti, kur panaudoti kokybinio tyrimo rezultatai galėtų būti patvirtinti populiacijos mastu, o gauti rezultatai ir jų mastas Lietuvos kontekste būtų itin įdomus. Visgi, dėl tyrimo apimties, disertantė negalėjo įgyvendinti dar vieno etapo, t. y. kiekybinio tyrimo, remiantis savo kokybinio tyrimo rezultatais. Norint įvertinti vadovų ir dirbančiųjų

požiūrius, būtų aktualu palyginti tomis pačiomis sąlygomis (formaliomis ir neformaliomis) dirbančių asmenų bei jiems vadovaujančių vadovų pozicijas. Visgi, šio tyrimo tikslas buvo įvertinti visą šeimos–darbo derinimo procesą, apimant visus veiksnius, turinčius reikšmės tiek vadovų, tiek dirbančiųjų sprendimams ir pasirinkimams. Atsižvelgiant į tai, kad tam reikšmės turi skirtingos sąlygos (darbo specifika, įmonių juridinis statusas, įmonių dydis ir t.t.), reikėjo atlikti tyrimą platesniu mastu ir pirmiausia nustatyti problemas, priemones ir lūkesčius, egzistuojančius įvairaus tipo darbovietėse, įvairaus tipo vadovų ir dirbančiųjų aplinkoje;

- Resursų trūkumas. Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, būtų naudinga gautus rezultatus pagrįsti ir iširti būdingų aspektų paplitimą tarpsektoriniu, teritoriniu lygmeniu, tačiau platesnio masto tyrimui tęsti nepakako išteklių.

### III. TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Šeimos ir darbo derinimo kontekstas Lietuvoje

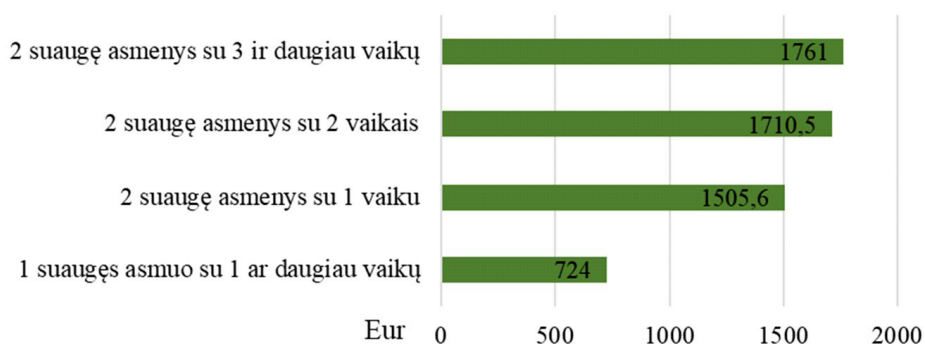
Kontekstinė analizė itin svarbi siekiant geriau pažinti ir suprasti, kokioje aplinkoje vyksta šeimos–darbo derinimas, kokie veiksniai turi ir gali turėti poveikį tiek vadovų, tiek dirbančiųjų sprendimams ir pasirinkimui. Siekiant atskleisti šeimos–darbo derinimo kontekstą, pasitelkiami darbo santykių reguliavimo ir socialinės apsaugos įstatymai, kurie apima darbo ir šeimos politikas ir konkrečias priemones, kurios identifikuoja esančią situaciją instituciniame valstybės lygmenyje, ką ir kiek apima institucinis reguliavimas.

##### 3.1.1. Socio-ekonominis kontekstas

Socio-ekonominė situacija lemia dirbančiųjų sprendimus šeimos–darbo derinimo kontekste. Socio-ekonominis kontekstas nusako, kokiomis sąlygomis gyvena dirbantieji (turintys mažamečių vaikų), tuo tarpu, vertinant šeimos ir karjeros derinimą, dirbančiųjų pasirinkimai atskleidžia kokias galimybes jie turi ir kokiais metais prisitaiko prie socio-ekonominės aplinkos. Darbdaviai dalyvauja minėtos aplinkos kūrime, priimdami sprendimus ir įgyvendindami vienokias ar kitokias priemones, taip pat sudarydami palankias arba nepalankias darbo sąlygas, lemiančias dirbančiųjų pasirinkimus. Kisdama socio-ekonominė aplinka keičia ir dirbančiųjų elgseną, kuriai įtakos turi ir susiformavę šeimos bei karjeros derinimo galimybės šalyje. Didelę reikšmę turi socio-ekonominę aplinką formuojantys veiksniai, kurie atspindi gyventojų galimybes bei priežastis, lemiančias šeimos ir darbo išpareigojimų suderinimą arba nesuderinimą. Esamos galimybės ir trūkumai leidžia identifikuoti, su kokiomis problemomis jie gali susidurti, bei kokios priemonės jiems gali būti reikalingos. Pagrindiniai socio-ekonominiai veiksniai, turintys įtakos šeimos–darbo derinimui:

- **Pajamos.** 2018 vidutinis atlyginimas po mokesčių nuskaičiavimo kito nuo 700,2 eurų (I ketvirtį) iki 751,7 eurų (IV ketvirtį) (Lietuvos statistikos departamentas..., 2019i). Vertinant visus 2018 metus, vidutinės dirbančio asmens pajamos po mokesčių nuskaičiavimo Lietuvoje buvo 693 eurų, tuo tarpu ES vidurkis tuo pačiu laikotarpiu buvo beveik dvigubai didesnis – 1310 eurų. Lietuva, tarp Europos šalių, pagal vidutinio atlyginimo dydį užėmė 25 vietą iš 28. Tai reiškia, jog vidutinės pajamos Lietuvoje buvo vienos žemiausių visoje ES (Eurostat, 2018a). Vertinant namų ūkių pajamas, vieno namų ūkio su vaikais vidutinė mėnesinė pajamų dalis 1493,3 eurų. Mažiausios pajamos namų ūkiuose su vaikais yra tuose ūkiuose, kuriuose yra dirbantis tik vienas

asmuo ir turintis bent vieną vaiką (2018 m. tokių namų ūkių pajamos sudarė 724 eurus), tuo tarpu kai šeimoje du suaugę – pajamos dvigubai arba daugiau didesnės (Lietuvos statistikos departamentas..., 2019y).



**Pav. 9.** Namų ūkių (pagal šeimos narių sudėtį) mėnesinės pajamos 2018 m. (proc.) (sudaryta autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis (Lietuvos statistikos departamentas..., 2019y))

Namų ūkiai su vaikais, pagal pagrindinį piniginių pajamų šaltinį, 2018 m. pasiskirsto taip, kad didžioji dauguma dirba samdomą darbą (vidutiniškai 79 proc. šeimų). Ryškesni kontrastai yra matomi kalbant apie šeimas, kurias sudaro vienas suaugęs su vienu ar daugiau vaikų bei šeimas, kur yra du suaugę ir trys ar daugiau vaikų. Tokiose šeimose gana nemažą dalį pajamų sudaro įvairios socialinės išmokos (tiek vienu, tiek kitu atveju, socialinės išmokos sudaro apie 20 proc. visų pajamų). Dar viena išskirtis matoma, vertinant namų ūkių pajamas, kai namų ūkį sudaro vienas suaugęs su vienu ar daugiau vaikų – tokiuose namų ūkiuose 9 proc. pajamų sudaro kitos pajamos (kai tuo tarpu kitų namų ūkių kitos pajamos sudaro 1-2 proc.). Šis rodiklis gali reikšti, kad į kitas pajamas yra įskaičiuojami alimentai arba artimųjų finansinė pagalba, taip pat gali rodyti, kad tokiems asmenims nepakanka gaunamų pajamų ir jie susiranda papildomus, galbūt, netgi nelegalius darbus, taip padidindami šeimos pajamas (Lietuvos statistikos departamentas, 2019f).

- Šeimų su vaikais skurdo lygis. Skurdo rizikos riba 2018 m. buvo 724 eurai šeimai (arba kitaip vienas vidutinis atlyginimas, kuris sudaro 50 proc. nuo abiejų partnerių vidutinių atlyginimų), kurią sudaro du suaugusieji ir du vaikai iki 14 metų amžiaus. 18,8 proc. namų ūkių, kuriuose yra vaikų, buvo žemiau skurdo rizikos ribos. 46,8 proc. namų ūkių, esančių žemiau skurdo ribos, sudarė tokie namų ūkiai, kuriuose buvo tik vienas dirbantis ir auginantis bent vieną vaiką. Visgi, tik 8,1 proc. namų ūkių buvo žemiau skurdo ribos,

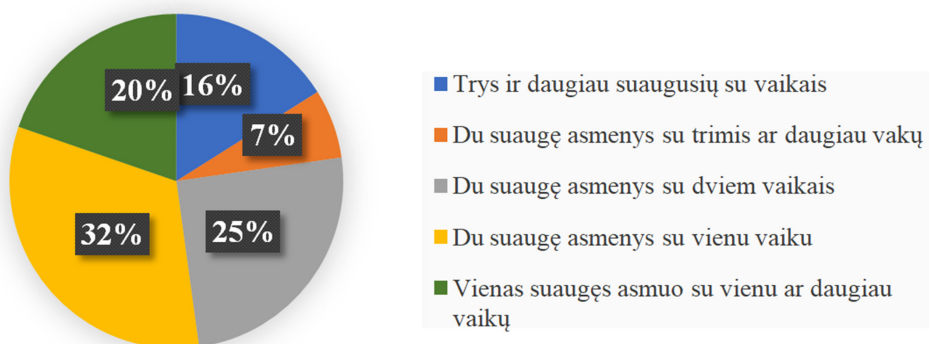
kuomet namų ūkyje buvo bent vienas dirbantis asmuo (Lietuvos statistikos departamentas, 2019h). Tuo tarpu ES skurdo riba laikoma, kai šeimos pajamos yra 60 proc. vidutinio atlyginimo. Tai rodo, jog Lietuvoje vaikų skurdo rodikliai yra itin dideli nors, lyginant su ES, skurdo riba yra žemiau negu ES vidurkis. Tad tikėtina, šią kartelę pakėlus – pakankamai ženkliai padaugėtų šeimų, esančių ties skurdo riba (Eurostat, 2018a).

- **Demografinė aplinka.** Pagal demografinės senatvės koeficientą, 2018 metų duomenimis, šimtui vaikų (0–14 metų amžiaus) tenka 131 pagyvenusių asmenų (65 metų ir vyresnio amžiaus) žmonių (gana panaši reikšmė kaip ir ES vidurkis – kur šimtui vaikų tenka 133 pagyvenę asmenys) (Eurostat, 2018b). Pagal medianinį gyventojų amžiaus vidurkį šalyje matoma, jog vyrų amžiaus vidurkis yra 39 metai, o moterų 47 metai. Atsižvelgiant į tai, kad vyresnio amžiaus žmonių skaičius yra gana aukštas, svarbu įvertinti išlaikomo amžiaus žmonių koeficiento reikšmę, kuri parodo, kad šimtui žmonių (15–64 metų amžiaus) tenka išlaikyti 23 vaikus (0–14 metų) bei 30 senyvo amžiaus asmenų (65 ir vyresnių amžiaus), o viso, 100 asmenų šalyje tenka 53 finansiškai išlaikomi asmenys (Lietuvos statistiko departamentas, 2019). Vertinant ES vidurkį, 100 darbingo amžiaus (15–64 metų) žmonių tenka 30,5 senyvo amžiaus asmenų (65 ir vyresnių amžiaus), o 100 darbingo amžiaus (15–64 metų) žmonių, tenka išlaikyti 24,1 vaikus (0–14 metų) (Eurostat, 2018c). Atsižvelgiant į Lietuvos gimstamumo, mirtingumo ir emigracijos rodiklius, pagal kuriuos 2018 metais mirė 39,5 tūkst., o gimė 28,1 tūkst., reiškia, jog per metus mirė 10 tūkst. daugiau žmonių, nei gimė, (beveik 30 proc. daugiau mirčių, kai tuo tarpu ES vidurkis – 11 proc. daugiau mirčių, nei gimimų (Eurostat, 2018d)). Tuo tarpu emigracija (išorinė emigracija) siekė 32,2 tūkst. gyventojų (Lietuvos statistikos departamentas, 2019a), todėl visuomenei taps vis sunkiau užtikrinti senyvo amžiaus asmenims reikalingas išlaidas, kurios priklauso nuo jų pajamų. Remiantis demografinėmis tendencijomis, matomas neigiamos (beveik tris kartus didesnės negu ES vidurkis) prognozės dėl gyventojų amžiaus ir skaičiaus kaitos, o šis veiksnys turi didžiulę įtaką Lietuvos šeimoms, ant kurių pečių krenta arba labiau kris ateityje didžiulė finansinė ir socialinė našta.
- **Santuokos/ skyrybos.** 2018 m. Lietuvoje buvo įregistruota 19,7 tūkst. santuokų. Lyginant vyrus ir moteris (jų pirmąsias santuokas 1 tūkst. asmenų), matoma, jog didžioji dalis tiek vyrų, tiek moterų (atitinkamai rodiklis 65,7 ir 73,8) pirmąją savo santuoką sudarė būdami 25–29 amžiaus, o tuo tarpu 30–34 metų amžiaus susituokė 44,7 vyrų ir 30,8 moterų tūkstančiui santuokų. Vidutinis pirmą kartą vedusių vyrų amžius yra 30,3 metai (ir daugiau nei 10 metų stabiliai kyli), tuo tarpu, pirmą kartą ištekančių moterų amžiaus vidurkis yra 28 metai, kuris taip pat stabiliai kyli, t. y. tiek vyrai, tiek moterys santuoką su-



dar vis vėlesniame amžiuje, o tai reiškia, kad atidedamas ir šeimos kūrimas (Lietuvos statistikos departamentas, 2019b). 2018 m. skyrybas (ištuokas) įregistravo 8,6 tūkst. porų, iš kurių daugiau kaip pusė (55 proc.) turėjo bendrą nepilnamečių vaikų (0-17 metų amžiaus). Atsižvelgiant į tai, kad nemaža dalis porų turėjo daugiau nei vieną bendrą vaiką, po skyrybų, gyventi be vieno iš tėvų liko 6,6 tūkst. vaikų, iš kurių 4332 gyvena mieste, o 2308 – kaime. Iš 2018 m. gimusių kūdikių (28,1 tūkst.) 79 proc. gimė santuoką įregistravusiems tėvams ir 21 proc. (7434 kūdikiai) santuokos neįregistravusiems tėvams (Lietuvos statistikos departamentas, 2019c).

- Šeimos dydis. 2018 m. Lietuvoje gyveno 500 tūkst. vaikų nuo 0 iki 17 m. amžiaus. Šeimos su vaikais sudarė 30 proc. visų namų ūkių, kas yra gana panašu į ES vidurkį, kur šeimos su vaikais sudaro 28,8 proc. (Eurostat, 2018e). Lietuvoje iš visų namų ūkių, kuriuose yra vaikų, 32 proc. sudaro šeimos, susidedančios iš dviejų suaugusiųjų ir vieno vaiko ir 7 proc. sudaro šeimos, kuriose yra du suaugę su trimis vaikais. Penktadalį namų ūkių, kuriuose yra vaikų, sudaro tik vienas maitintojas (20 proc. šeimų su vaikais, kurias sudaro vienas suaugęs asmuo ir vienas arba daugiau vaikų).

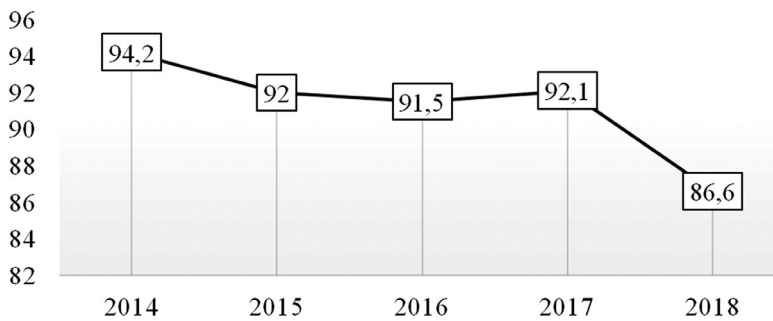


**Pav. 10.** Namų ūkių, auginančių vaikus, dalis 2018 m. (proc.) (sudaryta autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis (Lietuvos statistikos departamentas..., 2019d))

Vertinant teritoriniu aspektu – 32 proc. šeimų su vaikais gyvena mieste ir 26 proc. kaime. Pagal vaikų kiekį šeimoje, mieste vyrauja mažesnės šeimos (1-2 vaikai), tuo tarpu kaimuose vyrauja didesnės šeimos. Nepilnų šeimų (vienas suaugęs ir bent vienas vaikas) namų ūkiai sudaro 10 proc. nuo visų namų ūkių, kuriuos sudaro šeimos su vaikais. Didžioji dalis nepilnų šeimų gyvena mieste (7 proc.), likusi – kaime

(3 proc.). Visgi, 2018 m. vidutinis šeimos dydis buvo 2,18 asmens (ES vidurkis kiek didesnis – 2,3 asmens (Eurostat, 2018e)), o vienai šeimai teko 1,71 suaugusio asmens ir 0,47 išlaikomo vaiko, kitaip tariant, partneriai neskuba didinti šeimos, o tai gali būti nepakankamai palankių šeimos kūrimo ir išlaikymo sąlygų porų atžvilgiu rezultatas (Lietuvos statistikos departamentas, 2019d).

- **Vaikų susilaukimo amžius.** Analizuojant vaikus gimdančių moterų amžių, matoma, jog 2018 m. vidutinis gimdančių moterų amžius yra gana nemažas ir siekia 30 metų. Vertinant dešimtmečio perspektyvoje, matoma, jog šis amžius pamažu didėja (nuo 2009 m. iki 2018 m. atitinkamai pakilo nuo 28,5 iki 30,1 metų). Vidutinis pirmą vaiką gimdančių moterų amžius kiek jaunesnis – 27,8 metų, tačiau vertinant dešimtmečio perspektyvoje – taip pat pamažu vėlėjantis. ES, kur pirmą kartą gimdančių moterų amžius yra 29,1 m., galima vertinti taip pat kaip rodiklį, atspindintį perspektyvą (Eurostat, 2018g).
- **Užimtumo lygis.** Lietuvoje 2018 metais 15–64 metų amžiaus asmenų užimtumo lygis – 72,1 proc. ES užimtumo lygio vidurkis gana panašus ir sudaro 73,1 proc. (Eurostat, 2018h). Pagal lytį, užimtumo pasiskirstymas yra labai panašus – 73,1 proc. vyrų ir 71,2 proc. moterų. Tuo tarpu ES vidurkis rodikliai kiek skiriasi ir, remiantis statistine informacija, Lietuvoje dirbančių moterų vidurkis yra didesnis, nei ES. Dirbančių vyrų kiek mažiau, kadangi dirbančios moterys sudaro 66.5 proc., o dirbantys vyrai – 78.3 proc. (Eurostat, 2018h). Tais pačiais metais nedarbo lygis šalyje buvo 6,2 proc. (ES vidurkis tuo metu buvo 6,6 proc., tad skyrėsi gana nereikšmingai (Eurostat, 2018k). Didesnę dalį nedirbančiųjų sudarė vyrai (6,9 proc.), o mažesnę moterys (5,5 proc.) (Lietuvos statistikos departamentas, 2019e).
- **Priklausymas profsajungoms.** Profsajungoms 2018 m. pabaigoje priklausė 86,6 tūkst. narių (iš 1 mln. 267 tūkst. dirbančiųjų) ir, vertinant laikotarpį nuo 2014 metų, narių skaičius mažėja. Tai vienas iš galimų aspektų, rodančių, kad darbuotojai ne itin pasitiki profsajungomis ar nemato jose žymios naudos. Profsajungų menką vaidmenį atspindi ir 2019 metais Asociacijos „Nacionalinis aktyvių mamų sambūris“ iniciatyva atliktas tyrimas, kurio metu buvo siekiama įvertinti profesinių sąjungų poziciją šeimos–darbo derinimo kontekste. Tyrimas buvo inicijuotas dėl egzistuojančių šeimos–darbo derinimo problemų, siekiant paskatinti profesines sąjungas labiau ginti darbuotojų teises būtent šiuo aspektu, nes kol kas jaučiamas atotrūkis. Tyrimo rezultatai, apklausus dirbančiuosius ir profesinių sąjungų atstovus, atskleidė, jog šeimos ir darbo išipareigojimų derinimas ne visada atsispindi profesinių sąjungų derybose su darbdaviais dėl palankesnių dirbančiųjų darbo sąlygų, pateikiant rekomendacijas, kokių veiksmų būtų tikimasi iš profesinių sąjungų (Šeimos ir darbo...,2019).



**Pav. 11.** Profesinėse sąjungose esančių narių skaičius metų pabaigoje (tūkstančiais asmenų) (Šeimos ir darbo..., 2019)

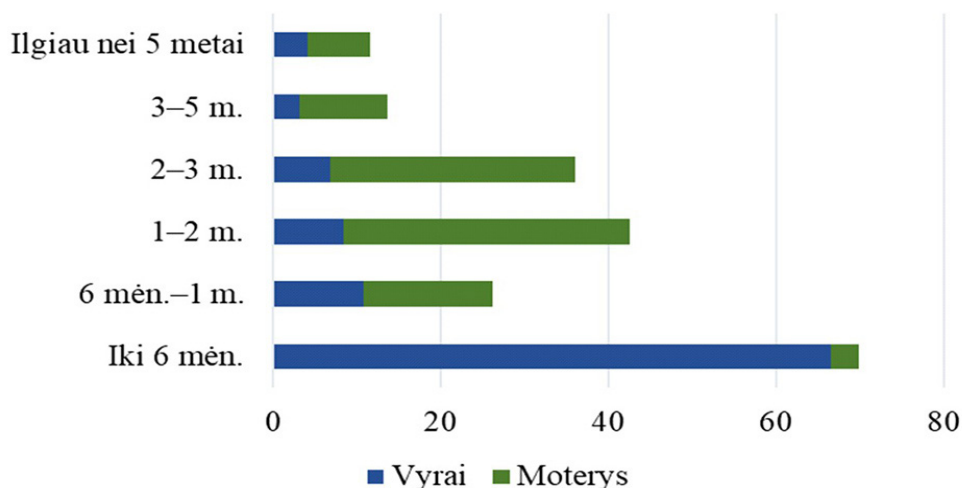
### 3.1.2. Visuomeninių normų kontekstas

Vykdomos gyventojų apklausos padeda atskleisti visuomenės normas, vertybes, nuomonę, požiūrį į tam tikrą objektą. Nemažai gyventojų apklausų vykdoma ir siekiant įvertinti jų požiūrį šeimos–darbo derinimo klausimais. Europos vertybių studijos metu, nagrinėjant viešąją nuomonę apie šeimos ir darbo derinimą bei jo svarbą, tyrimų rezultatai atskleidė, jog daugiau kaip 90 proc. lietuvių, rinkdamiesi naują darbą, vertina galimybę naujoje darbovietėje derinti šeimą ir darbą kaip svarbų arba labai svarbų kriterijų. Beveik 70 proc. gyventojų paminėjo, jog šeimai draugiška darbovietė yra jiems svarbus aspektas (European Value Study 2008). Po Lietuvoje atlikto tyrimo, kurio metu buvo apklausti 18–64 metų amžiaus asmenys, turintys sunkumų derindami pagrindinį darbą ir priežiūros pareigas, gyventojai nurodė, jog tiek vyrams, tiek moterims sunkumų kėlė ilgos darbo valandos, nenuspėjamas arba nepatogus darbo grafikas, ilgas kelias į darbą ir atgal, daug pastangų reikalaujantis ar varginantis darbas, darbdavio ir kolegų palaikymo trūkumas bei kitos priežastys. Vertinant apklausų metu nustatytas priemones, kurių ėmėsi dirbantieji siekdami suderinti šeimos ir darbo išsipareigojimus, atskleista, jog daugiau kaip 90 proc. lietuvių moterų (18–64 amžiaus) susimažino darbo valandas dėl turimų vaikų priežiūros atsakomybių (Eurostat, 2018j; Grigužauskaitė, Skučienė, 2016). Vertinant gyventojų saviveiksmingumą, 28 proc. stipriai sutiko, jog jie jaučiasi laisvi priimti sprendimus kaip jiems gyventi, 26 proc. sutiko ir stipriai sutiko, jog jiems sunku susidoroti su problemomis, atsirandančiomis jų gyvenime ir 28 proc. sutinka ir stipriai sutinka, jog kai jų gyvenime nutinka blogų dalykų, jiems reikalingas ilgas laikotarpis atsistoti ant kojų (Blažienė, Miežienė, 2018)

Remiantis 2018 metais atlikto karjeros ir šeimos derinimo tyrimo duomenimis, 44,4 proc. šalies darbingo amžiaus (18–64 metų) samdomą darbą dirbančių asme-

nu, turinčių vaikų ir artimųjų priežiūros pareigų, teigia, jog negali keisti savo darbo laiko pradžios ir (arba) pabaigos, 24 proc. teigia, jog tai daryti gali retai, ir tik 15,8 proc. teigia, jog gali keisti savo darbo laiko pradžią arba pabaigą, priklausomai nuo poreikių. Beveik trečdalis (31,9 proc.) samdomųjų darbuotojų nurodė, jog esant asmeninių ar šeimos reikalų, jie gali pasiimti laisvą darbo dieną tik naudodami savo kasmetines atostogas. Beveik puse (41,7 proc.) 18–64 metų amžiaus, tyrimo metu (2018 m.) dirbančių arba anksčiau dirbusių, asmenų teigia, kad per visą savo darbinę karjerą jie skyrė mėnesį arba daugiau laiko vaiko priežiūrai ir tuo metu nedirbo. Lyginant lyčių aspektu, matomas žymus skirtumas – didžioji dalis (72,8 proc.) moterų buvo su vaiku (ar vaikais) ir tik mažuma (8,8 proc.) vyrų (Lietuvos statistikos departamentas, 2019g).

Įstatymiškai vaiko priežiūros atostogos yra skiriamos laisvu pasirinkimu anksčiau minėtomis sąlygomis, tačiau vertinant moterų ir vyrų karjeros galimybes, matomas akivaizdus skirtumas – moterų pertraukos karjeroje dėl vaikų priežiūros yra žymiai ilgesnės negu vyrų. 63,3 proc. moterims jų karjeros pertrauka truko nuo 1 iki 3 metų, o 18 proc. moterų – nuo 3 iki 5 metų, tuo tarpu 66,5 proc. vyrų nedarbo trukmė dėl vaiko priežiūros sudarė iki pusės metų. Vaiko priežiūros atostogos maksimaliam laikotarpiui (3 metams) pasinaudojo net 74,5 proc. šiuo metu dirbančių arba anksčiau dirbusių 18–64 amžiaus gyventojų, iš kurių net 97,1 proc. sudarė moterys ir tik 2,9 proc. – vyrai (Lietuvos statistikos departamentas, 2019g).



**Pav. 12.** 18–64 metų amžiaus asmenys, nedirbę dėl vaiko (-ų) priežiūros (proc.) (Sudarytas autorės pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis (Lietuvos statistikos departamentas..., 2019g))

Tėvai turintys mažų vaikų ir norintys dirbti, turi sugalvoti su kuo bus vaikai jų darbo metu – t. y. ar tėvai tarpusavyje keisis, ar dirbs iš namų kartu su vaikais, ar samdys auklę ir pan., ar pasinaudos vaiko priežiūros paslaugomis ir t. t. 2018 metais atlikto tyrimo metu nustatyta, jog 50,7 proc. gyventojų, auginančių vaikus iki 15 metų, vaikų priežiūros paslaugomis visiškai nesinaudojo, 8,2 proc. naudojosi dalinai (ne visiems savo vaikams) ir 41,1 proc. gyventojų naudojosi vaikų priežiūros paslaugomis (įskaitant visas oficialiai paslaugą teikiančias įstaigas ir asmenis: vaikų darželiais, dienos priežiūros centrais, auklėmis). 53,2 proc. iš gyventojų, kurie paslaugomis nesinaudojo ar naudojosi tik dalinai, nurodė, kad vaikus prižiūri patys arba su sutuoktiniu/partneriu, 17,2 proc. nurodė, kad vaikai prižiūri save patys, o 12,8 proc. nurodė, kad juos prižiūri seneliai ar kiti artimieji.

Vaikų priežiūros paslaugas teikia ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kurių 2018 m. Lietuvos miestuose buvo – 632, o kaimuose – 99. Taip pat papildomai 517-iose bendrojo ugdymo mokyklose buvo įsteigtos ikimokyklinio ugdymo grupės. Nors įstaigų skaičius nėra mažas, tačiau kai kurioms savivaldybėms (ypač miestų) nepavyko patenkinti tėvų poreikio ir 2018 m. šalyje šimtui vaikų iki 6 metų amžiaus teko 72 vietos, o šimtui šias įstaigas lankančių vaikų – 106 vietos. Tai rodo, jog jaučiamas vietų trūkumas ir dalis tėvų negali gauti vietos savo vaikui visiškai arba norimoje ugdymo įstaigoje (Švietimo būklės apžvalga, 2019).

### **3.1.3. Politinis kontekstas**

Šeimos ir darbo derinime svarbų vaidmenį atlieka teisinis reglamentavimas, užtikrinantis legalų pagrindą šeimos–darbo derinimui bei socialinė apsauga, orientuota į dirbančių asmenų ir jų šeimų gyvenimo lygio užtikrinimą. Kokio lygio socialinė apsauga kuriama šalyje, ir kurios pusės remiamos darbo santykių reglamentavime, priklauso nuo kiekvienos šalies (bei ES) pasirinktos krypties, strateginių tikslų bei gerovės valstybės, kurią siekiama sukurti, tipo. Europoje gerovės valstybės teorija ypač sustiprėjo kai visuomenė susidūrė su nestabilumu ir nesaugumu (po I ir II pasaulinių karų) ir didžioji dauguma Europos gyventojų negalėjo patys išspręsti su skurdu susijusių ir kitų socialinių problemų. Tai galima laikyti pirmuoju gerovės valstybės teorijos vystymo etapu. Gana ryškus gerovės valstybės plėtros šuolis buvo stebimas susiformavus Europos Sąjungai, kurioje vienas iš svarbiausių prioritetų buvo socialinės gerovės užtikrinimas visose sąjungos šalyse, ypačingai atsižvelgiant į demografinius procesus ir jų prognozes.

Lietuvoje situacija, priklausomai nuo politinės padėties, gerovės valstybės klausimu buvo gana kintanti. Lietuvai 1990 metais atkūrus nepriklausomybę, iki narytės ES, vyko gana spartus europeizacijos procesas. Lietuva, kaip ir kitos socializmo santvarkoje buvusios šalys, prieš įstojant į ES, vystėsi gana skirtingai bei pasiekė

gana skirtingus ekonominius ir socialinius rezultatus gerovės valstybės kontekste (Manning, 2004). Gerovės valstybės vystymąsi Lietuvos nepriklausomybės laikotarpiu galima skirstyti į du etapus – pereinamąjį (vidutiniškai nuo 1990 m. iki 2005 m. ir plėtros (nuo 2005 m.). Visgi, vieningos nuomonės nėra, kadangi vienu teigimu, gerovės valstybės įsivirtinimas Lietuvoje dar diskutuotinas, tad pereinamasis laikotarpis tęsiasi iki šių dienų. Siekiant geriau išskirti vykstančius gerovės valstybės procesus Lietuvoje, šiame darbe bus remiamasi dviejų gerovės valstybės vystymosi laikotarpių idėja. Lietuvai 2004 m. įstojus į ES, atsižvelgiant į ES viziją, Lietuvoje socialiniai klausimai, tarp jų ir šeimos bei darbo politikos klausimai, buvo imti nagrinėti vis dažniau (Aidukaitė ir kt., 2012; Aidukaitė ir kt., 2019). Lietuvos narystė ES suteikė naujas galimybes įgyvendinant gerovės valstybės reformas (Gružinskis, 2014). Įgyvendinus beveik visus strateginius Lietuvos užsienio politikos tikslus ir stabiliau įtvirtinus liberaliosios demokratijos bei rinkos ekonomikos principus, sudarė sąlygas gerovės politikos klausimams atsidurti pagrindinėje politinėje darbotvarkėje. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad Lietuvos įstojimas į ES turėjo didelę įtaką gerovės valstybės plėtojimui (Maniokas, 2005). ES remiasi „socialinės Europos“ vizija, kurioje kiekvienam turi būti užtikrintos socialinės garantijos ir jis galėtų jaustis saugus (Aidukaitė ir kt., 2012). Remiantis ES vizija, Lietuvos politikoje formuojasi nauji uždaviniai, kuriai siekiama visiems užtikrinti lygias teises ir galimybes, gerinti šeimos–darbo derinimo galimybes, užtikrinti šeimos narių priežiūros proceso palengvinimą. Gerovės valstybės tipologiniu požiūriu, Lietuva dėl ilgo buvimo priklausomiems nuo komunistinės valdžios, pereinamasis gerovės valstybės formavimosi laikotarpis buvo apibūdinamas labiau kaip „pokomunistinis konservatyvus–korporatyvinis arba liberalusis, arba tarpinis tarp šių dviejų tipų (Guogis, 2000a; 2000b; 2002). Įstojimas į ES darė gana didelę įtaką gerovės valstybės plėtrai. Vis labiau buvo vystomas liberalusis gerovės valstybės modelis, kuris nepakankamai gerino šalies ekonominę ir socialinę padėtį, todėl buvo imta dairytis į socialdemokratinį modelį, kurio idėjas Lietuvoje vis dažniau bandoma pritaikyti ir įtraukti į vystymosi strategijas ir planus. Nors naujai sudaromi šalies strateginiai dokumentai siekia atliepti ES direktyvose numatytas gaires įgyvendindami socialdemokratinės politikos tikslus ir uždavinius, tačiau, kalbant apie vieningą gerovės valstybės modelį, Lietuvoje jo apibrėžti dar negalima, kadangi šalyje vyrauja liberalusis, ir dalinai dar nepasitraukęs konservatyvusis (Aidukaite ir kt., 2014).

Darbo ir šeimos derinimas vienas iš Europos Sąjungos prioritetų, įgyvendinamas kaip vienas iš gerovės valstybę užtikrinančių kriterijų. Pagal ES lygmenyje suformuotą šeimos–darbo politikos kryptį numatomos ir priimamos atitinkamos direktyvos, pvz.: dėl laipsniško vienodo požiūrio į vyrus ir moteris principo įgyvendinimo socialinės apsaugos srityje (Direktyva 79/7/EEB), dėl priemonių, skirtų skatinti, kad būtų užtikrinta geresnė nėščių ir neseniai pagimdžiusių arba maitinančių krūtimi

darbuotojų sauga ir sveikata, nustatymo (Direktyva 89/391/EEB), dėl moterų ir vyrų lygių galimybių ir vienodo požiūrio užimtumo ir profesinėje srityje principo įgyvendinimo (Direktyva 2006/54/EC)) (Access to European Union Law 2018). ES strateginiai tikslai ir direktyvos įgyvendinamos nacionaliniu lygmeniu, todėl reikalingos priemonės nustatomos ir priimamos savarankiškai kiekvienos šalies viduje (nors ir gaudamos paramą iš ES per atitinkamus fondus). Remiantis ES gairėmis, Lietuvoje, kaip ir kitose ES šalyse, vertinant šeimos–darbo derinimo aspektus, turi būti numatoma lyčių lygybės tarp vyrų ir moterų darbo rinkoje skatinimas; lyčių lygybės, įgyvendinant šeimos įsipareigojimus, skatinimas; reikalingų sąlygų, leidžiančių auginti ir žindyti vaiką, užtikrinimas; lygių galimybių abiem tėvams prižiūrėti ir auginti vaiką, užtikrinimas; sąlygų, skatinančių derinti profesinį aktyvumą ir reprodukciją, užtikrinimas; galimybių, leidžiančių tėvams pagal poreikius laikinai pasitraukti iš darbo rinkos dėl vaikų auginimo arba priešingai, leidžiančios auginti vaikus nepasitraukiant iš darbo rinkos, kai to norima, užtikrinimas; sąlygų, suteikiančių galimybę tėčiams įsitraukti į šeimyninį gyvenimą ir namų ruošą, užtikrinimas.

Kokias priemones, reikalingas ES direktyvose reikalaujamų rezultatų pasiekimui ES šalių vyriausybės taikys – šalių vyriausybės turi numatyti savarankiškai. Visgi, ES padeda šalims narėms investuodama per socialinius fondus bei formuodama socialinės politikos rekomendacijas. Socialinės investicijos yra vertinamos kaip kelias į priekį visose Europos gerovės valstybėse. Tai atspindi strategijos „Europa 2020“ politinį akcentavimą. Tai siejama su tuo, kad keičiasi demografinė struktūra, tačiau ir su kintančiais jaunesnių asmenų socialinių grupių poreikiais, kintančiu jų požiūriu į viešąją politiką, ir įsitikinimu, kad svarbiausias gerovės valstybės tikslas yra padėti žmonėms susidoroti su iššūkiais, kylančiais šiame globalizacijos ir konkurencijos pasaulyje (Taylor-Gooby, Leruth, 2018). Vienas iš pagrindinių rekomendacinio pobūdžio dokumentų rinkinių – SIP. SIP sudarantys dokumentai yra orientuoti į investavimą į žmones, jų įgūdžių stiprinimą socialiniame ir darbiname gyvenime, geresnių galimybių sukūrimą nepriklausomai nuo lyties, profesinio ir šeimos gyvenimo derinimą (European Commission 2018). Atsižvelgiant į SIP rekomendacijas, Lietuva taip pat siekia pasiekti gerus visiško užimtumo rodiklius, padidinti socialinę sanglaudą bei sumažinti socialinę atskirtį (Aidukaitė ir kt., 2012). Vieną svarbiausių vaidmenų rekomendacijų įgyvendinime atlieka finansiniai resursai. Nors dalis lėšų į Lietuvą, kaip ir kitas šalis, kurioms reikalinga finansinė injekcija efektyvesniam rezultatų pasiekimui, ateina iš ES fondų, tačiau dalį išteklių reikia skirti ir iš Lietuvos biudžeto. Be finansinių resursų, didelę įtaką Lietuvos socialinės apsaugos sistemai turėjo intensyvi industrializacija bei urbanizacija ir politinis nestabilumas (politinių grupių kaita, konkurencingumas), valdančiųjų konservatyvios nuostatos bei Lietuvos geopolitinė padėtis (Aidukaitė ir kt., 2012).



Lietuvoje šeimos palanki politika vystoma jau virs šimtmečio, tačiau didžiausias pokytis įvyko ES strateginių tikslų ir prioritetų dėka. Lietuvai tiek prieš įstojant į ES, tiek po to, šeimos politika buvo nepastovi, dažnai keičiant priemones. Nuo 1990 vyriausybė ir jos institucijos patvirtino ne vieną skirtingą strateginį dokumentą: Šeimos politikos koncepcija (1996), Nacionalinė demografijos (gyventojų) politikos strategija (2004); Nacionalinė šeimos politikos koncepcija (2011). Po įstojimo į ES, remiantis ES vizija, Lietuvos politikoje formuojasi nauji uždaviniai, kuriais siekiama visiems užtikrinti lygias teises ir galimybes, gerinti šeimos–darbo derinimo galimybes, užtikrinti šeimos narių priežiūros proceso palengvinimą. Siekiant visapusiškai užtikrinti Lietuvos šeimų gerovę bei atitikti ES strateginius tikslus, nuolatos vystoma šeimos politika, kuri remiasi įvairaus pobūdžio paramos teikimu (Aidukaitė ir kt., 2012; Aidukaitė ir kt., 2019; Stankūnienė ir kt., 2013). Taip pat visi šeimos ir darbo politikos teisės aktai turi atitikti Lietuvos Konstituciją, kurios 38 straipsnyje nurodoma, kad „šeima yra visuomenės ir valstybės pagrindas“. Konstitucijoje pabrėžiama, kad „Valstybė saugo ir globoja šeimą, motinystę, tėvystę ir vaikystę.“ (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 2018). Šeimos reikšmė valstybei nurodoma Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 3.3 straipsnio 2 dalyje, kurioje teigiama, kad „Šeimos įstatymai ir jų taikymas turi užtikrinti šeimos ir jos reikšmės visuomenėje stiprinimą, šeimos narių tarpusavio atsakomybę už šeimos išsaugojimą ir vaikų auklėjimą, galimybę visiems šeimos nariams tinkamai įgyvendinti savo teises...“ (Grigužauskaitė S., 2019). Nacionalinėje šeimos politikos koncepcijoje nurodoma, kad šeima yra valstybės pagrindas, kadangi jis savaime atitinka prigimtinius ir socialinius asmens poreikius. Taip pat pabrėžiama, kad šeima yra visuomenės pažangos pagrindas, tautos gerovės ir išlikimo garantas (Nacionalinė šeimos..., 2011). Siekiant atitikti Nacionalinėje šeimos koncepcijoje numatytus principus, buvo patvirtinti teisės aktai ir kiti dokumentai (Išmokų vaikams įstatymas (1994), Ligos ir motinystės socialinio draudimo įstatymas (2000), Piniginės socialinės paramos nepasiturintiems šeimos ir vieniems gyvenantiems asmenims įstatymas (2003), Darbo kodeksas (2002), Užimtumo rėmimo įstatymas (2006), Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas (2016), Šeimos stiprinimo įstatymas (2017) ir kt.).

Darbo kodeksas – vienas svarbiausių dokumentų, kuriame apibrėžiami darbdavio ir darbuotojo santykiai. Jame reglamentuojamos darbdavio pareigos bei darbuotojo teisės, pareigos ir darbo sąlygos. Darbo kodekse apibrėžtos sąlygos sudaro galimybes darbuotojui ne tik dirbti, bet ir suderinti darbą su asmeniniu (šeimyniniu) gyvenimu. Darbo kodeksas iš esmės yra įrankis šeimos–darbo derinimui, kadangi darbas skirtas pasirūpinti šeima, o kai šeimoje viskas subalansuota ir tvaru, dirbantysis gali efektyviau vykdyti darbinis įsipareigojimus. Tai pagrindžia Darbo kodekse įtvirtintas principas, kad darbuotojo šeiminiai įsipareigojimai turi būti gerbiami. Kaip teigiama Darbo kodekso 28 straipsnyje „Darbdavys privalo imtis priemonių

padėti darbuotojui vykdyti jo šeiminius įsipareigojimus [...] darbuotojų prašymai, susiję su šeiminių įsipareigojimų vykdymu, turi būti darbdavio apsvaistyti ir į juos motyvuotai atsakyta raštu. Darbdavys privalo darbe darbuotojo veiksmus ir elgesį vertinti taip, kad būtų galima įgyvendinti darbo ir šeimos darnos principą (Lietuvos Respublikos darbo..., 2016). Svarbu tai, jog šis dokumentas yra nuolat stipriai keičiamas, ieškoma dialogo tarp darbuotojo ir darbdavio, dauguma sprendimų priimami ir keičiami greičiau nei metų bėgyje (tyrimo metu naudota 2018 metų rugsėjo mėnesį aktualios darbo kodekso versijos informacija, kuri buvo koreguojama per 20 mėnesių 9 kartus).

Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas, kurio paskirtis – užtikrinti, kad būtų įgyvendintos moterų ir vyrų lygios teisės, apsaugoti abi lytis nuo diskriminacijos asmens lyties atžvilgiu, „ypač kai tai susiję su šeimine ar santuokine padėtimi“ (Lietuvos Respublikos moterų..., 2016). Lyčių lygybės įstatyme, numatoma darbdavio atsakomybė užtikrinti lygias teises darbovietėje ne tik abiejų lyčių atstovams, tačiau ir įskaitant moteris nėštumo, gimdymo bei vaiko žindymo laikotarpiu (Lietuvos Respublikos moterų..., 2016).

Šeimos stiprinimo įstatymas, kurio tikslas – sudaryti teises ir organizacines prielaidas stiprinti šeimos institutą, įtvirtinti šeimos politikos įgyvendinimą užtikrinančias institucijas bei jų funkcijas ir veikimą, numatyti šeimos stiprinimo organizavimą, taikant šeimos politikos formavimo ir įgyvendinimo sistemą. Įstatymas skirtas padėti šalyje suformuoti šeimai palankią socialinę, ekonominę ir kitokią aplinką, reikalingą šeimos instituto kūrimuisi ir padedančią spręsti šeimai kylančias problemas. Šeimos stiprinimo įstatymas apima bazinį paslaugų šeimai paketą, kurį sudaro 14 sričių, apimančių įvairaus pobūdžio pagalbą šeimoms. Viena iš šeimos stiprinimo krypčių yra ir materialinio saugumo užtikrinimas, kuris skirtas sudaryti galimybę dirbantiems derinti šeiminius ir profesinius įsipareigojimus (ypač šeimoms auginančioms 3 ar daugiau vaikų), prisidėti prie lanksčių užimtumo formų plėtojimo ir pakankamų pajamų šeimoms gavimo, taip pat sudaryti palankias sąlygas šeimos verslui, įgyvendina priemones, skirtas padėti šeimoms, kurioms jų gaunamų pajamų nepakanka pragyvenimui (Lietuvos Respublikos šeimos..., 2017).

Užimtumo įstatymas, kurio tikslas – užimtumo rėmimo politikos užtikrinimas, reikiamų priemonių įgyvendinimas. Įstatymas apibrėžia, jog turi būti vykdomos užimtumo didinimo programos skirtos nėščioms moterims, asmenims kurie faktiškai auginą vaiką iki 8 metų amžiaus (motinoms, tėvams, tėviams, globėjams, rūpintojams), kaip ir asmenims auginantiems neįgalų vaiką iki 18 metų arba slaugantiems neįgalų šeimos narį. Tai reiškia, jog įgyvendinamos priemonės, skirtos integruoti ir didinti minėtų asmenų dalyvavimą darbo rinkoje. Įstatyme apibrėžiama ir bedarbio statusas bei jo išlaikymo ir panaikinimo sąlygos, išskiriant nėščias moteris (likus 70 kalendorinių dienų iki gimdymo, gimdymo laikotarpiu ir 56 kalendorines dienas po

gimdymo (komplikuoto gimdymo atveju arba gimus dviem ir daugiau vaikų – 70 kalendorinių dienų) bei moteris slaugančias vaiką (iki 14 metų amžiaus) – nurodant, kad šiuo laikotarpiu, jos negali prarasti bedarbio statuso (kuris suteikiamas nedirbančiam <...>), bet darbo biržoje registruotam asmeniui), kadangi praradus šį statusą, registracija darbo biržoje būtų nutraukta, o asmuo netektų jam priklausančių lengvatų (išmokų, priemonių skyrimo) (Lietuvos Respublikos užimtumo..., 2018).

Įstatymai, kaip ir visa teisinė bazė, galioje visoje šalyje, tačiau tam tikrų, konkrečių priemonių įgyvendinimas priklauso nuo pačių savivaldybių (dėl valstybės perduotų funkcijų savivaldybėms). Šeimos–darbo derinimo procese savivaldybėms perduotos priešmokyklinio ugdymo, bendrojo lavinimo, organizavimas, savivaldybių teritorijose gyvenantiems vaikams funkcijos, taip pat joms priklauso vaikų iki 16 metų mokymosi užtikrinimas, mokyklų (klasių) išlaikymas, mokinių nemokamo maitinimo savivaldybės mokyklose administravimas ir nepasiturinčių šeimų mokinių aprūpinimo mokykliniais reikmenimis administravimas, dalyvavimas rengiant ir įgyvendinant darbo rinkos politikos priemones ir gyventojų užimtumo programas (Lietuvos Respublikos vietos..., 2020). Savivaldybės, įgyvendindamos šias funkcijas, priima sprendimus vietos lygmenyje, todėl dirbantiesiems aktualūs sprendimai skirtingose savivaldybėse gali skirtis, o atsižvelgiant į Lietuvoje susiformavusius gana didelius regioninius socialinius, ekonominius gyvenimo kokybės skirtumus, ypatingai išskiriant iš regionų didmiesčius, juose labiau išryškėja socialinės politikos įgyvendinimo skirtumai. Atsižvelgiant į tai, planuojant regioninę politiką, keliamas pagrindinis ilgalaikis tikslas – užtikrinti vienodą, aukštą gyvenimo kokybę visoje šalyje. Siekiant įgyvendinti šį tikslą įgyvendinami įvairūs projektai (pvz. socialinės sanglaudos didinimo projektas), skiriamos ES ir Lietuvos biudžeto lėšos, kuriomis siekiama kelti gyventojų ekonominį pragyvenimo lygį, švietimo kokybės lygį, nedarbo ir pajamų lygį, viešųjų paslaugų teikimo užtikrinimą (Burneika, 2013).

Bendrai vertinant Lietuvos ir regioninę politiką, bendra Lietuvos šeimos–darbo politikos raida nėra nuosekli (Stankūnienė, 1995; Stankūnienė ir kt., 2001; Aidukaitė ir kt., 2012), o pasak Jančaitytės (2010), veiksmingos šeimos–darbo politikos formavimo užtikrinimui reikia glaudesnio politikų ir mokslininkų bendradarbiavo. Be glaudesnio politikų ir mokslininkų bendradarbiavimo, veiksmingam šeimos–darbo politikos formavimui turi įtakos ir trukdo politikos priemonių kūrimo, įgyvendinimo ir stebėsenos praktikos stoka, platesnio požiūrio į šeimos–darbo politikos aprėptį stoka bei riboti finansiniai ištekliai. Atsižvelgiant į tai, įgyvendinant ES politines reformas buvo perskirstomos lėšos, kurių nemaža dalis skirta socialinei paramai (Gružinskis, 2014), o daugelis šeimai palankios politikos priemonių apsiriboja pinigėmis išmokamos (Vyšniauskienė, Brazienė, 2017). Valstybės pagalba šeimoms skiriama ir teikiant vienkartinės ir daugkartinės išmokas, dažniausiai apskaičiuoja-

mas pagal nustatytą BSI dydį, kuris 2018 metais Lietuvoje buvo 38 eurai. Lietuvoje skiriami šie išmokų tipai (2018 m.) (Lietuvos Respublikos išmokų..., 2018):

- Parama gimus vaikui (vienkartinė – 11 BSI dydžio) skiriama tiek gimusiam, tiek įvaikintam vaikui);
- Išmoka vienu metu gimus daugiau kaip vienam vaikui (skiriama 4 BSI dydžio išmoka (gimus dviem vaikams bei gimus daugiau negu dviem, kiekvieną papildomą vaiką dar + 4 BSI) kas mėnesį iki jiems sueis 2 metai;
- Privalomosios pradinės karo tarnybos kario vaikui (tiek savanoriškai, tiek pašaukimo metu karinę tarybą atliekantiems vyrams jų vaikui skiriama 1,5 BSI dydžio mėnesinė išmoka visu tarnavimo laikotarpiu);
- Vienkartinė nėštumo ir gimdymo išmoka (motinystės) (kai moteris atitinka reikalavimus išmokai gauti) už 70 dienų prieš gimdymą ir 56 dienas po (sunkaus gimdymo atveju taip pat 70 dienų po). Išmoka apmokama 100 proc. ir apskaičiuojama pagal moters atlyginimo vidurkį už 12 mėnesių išdirbtų per 2 paskutinius metus, tačiau su lubomis, kurios yra 2 vidutiniai šalies atlyginimai, tačiau negali būti mažesnė kaip 6 BSI;
- Vienkartinė nėštumo ir gimdymo (motinystės) išmoka, kai moteris neatitinka reikalavimų išmokai gauti, skiriama vienkartinė išmoka 2 BSI dydžio;
- Tėvystės išmoka mokama tėčiui (arba įtėviui) tėvystės atostogų, kurios numatytos 30 kalendorinių dienų, metu ir sudaro 100 proc. vidutinio uždarbio (bet ne mažiau 6 BSI), esant išdirbus 12 mėnesių per paskutinius 24 mėnesius. Tėvystės atostogos gali būti panaudotos per 6 mėnesius nuo vaiko gimimo arba įsivaikinimo;
- Vaiko pinigai (0,79 BSI dydžio išmoka už kiekvieną vaiką iki vaikui sukaks 18 metų. Taip pat skiriama papildoma išmoka (nepasiturinčių gyventojų šeimoms arba šeimoms, kurios augina ir (ar) globoja tris ar daugiau vaikų) vaikui – 0,75 BSI iki vaikui sukaks 2 metai ir 0,4 BSI iki vaikui sukaks 18 (arba kai mokosi – 21 metai) kai šeimoje yra trys arba daugiau vaikų arba šeima yra nepasiturinti);
- Vaiko priežiūros išmoka mokama vienam iš tėvų iki vaikui sueis 1 arba 2 metai.

Šeimos suteikiama ir kitokio pobūdžio socialinė parama, kuri yra kompensacinio pobūdžio. Ši parama ties skurdo riba esančioms šeimoms kompensuoja būtinausias pragyvenimui išlaidas ar jų dalį – vaikų maitinimo išlaidas mokykloje, mokymosi priemonių kompensavimas, vandens, transporto išlaidų kompensavimas. Kompensavimo sistema orientuota į išlaidų ir mokesčių sumažinimą, tad tai turi tiesioginę reikšmę šeimoms ir darbo derinimui.

Beveik visos išmokų grupės orientuotos į šeimas, auginančias mažamečius vaikus ir tik viena skirta auginant vaiką iki pilnametystės. Išmokas galima dar sugru-

puoti pagal tai, kurios skiriamos nepriklausomai nuo šeimos turimo turto bei pajamų ir kurios skiriamos atsižvelgiant į tėvų pajamas.

Tobulinant palankią šeimai politiką Lietuvoje ir ypač probleminiuose regionuose, ateityje pirmiausia turėtų būti orientuojamasi ne tik į socialines išmokas šeimoms, tačiau į keletą konkrečių priemonių, tokių kaip: į ikimokyklinio ugdymo įstaigų prieinamumą tėvams, ikimokyklinėse ugdymo įstaigose teikiamų paslaugų kokybę bei galimybių suderinti šeiminių ir darbinį gyvenimą didinimą (Vyšniauskienė, Brazienė, 2017).

### 3.1.3.1. Teisinis darbo santykių reguliavimas

Lietuvoje diegiamos įvairios šeimos ir darbo derinimo priemonės, bandoma pritaikyti prie kultūrinės, socialinės padėties, užtikrinti dirbančiųjų (ir turinčiųjų mažamečių vaikų) galimybes derinti šeiminių gyvenimą ir karjerą, todėl labai svarbu įvertinti, kokios yra konkrečios priemonės ir reikalavimai. Atsižvelgiant į tai, analizuojant praeitame poskyryje minėtus teisės aktus, išskirti ir temomis sugrupuoti apribojimai ar lengvatos šeimos ir darbo derinimo aspektu.

Įdarbinimas, darbo vietos išlaikymas. Pagal įstatymus, darbdavys privalo užtikrinti darbuotojų teisę po gimdymo ar vaiko priežiūros atostogų grįžti į tą pačią ar lygiavertę darbo vietą (pareigas) ne mažiau palankiomis sąlygomis, įskaitant darbo užmokestį bei toliau naudotis visomis sąlygomis, kuriomis būtų galėjęs naudotis iki tol (Lietuvos Respublikos..., 2016). Lietuvoje nėra numatyta išskirtinių reikalavimų ką tik pagimdžiusių moterų (arba laikotarpiui iki vaikai sukaks 3 metai) įdarbinimui, todėl moterys priklauso nuo darbdavio geranoriškumo ir neturi teisinio užnugario šiuo klausimu. Tokia galimybė darbdaviams suteikia teisę pasirinkti jiems palankesnę variantą, renkantis naują darbuotoją, o motinas su mažais vaikais jie gali vertinti kaip ne itin palankų dėl galimų būsimų dažnų nedarbingumo laikotarpių dėl vaiko ligos ar išsiprašymų.

**Darbo užmokestis.** Vertinant darbo užmokesčio skyrimo ir jo keitimo teisinį reguliavimą, nustatytos išskirtinės sąlygos šeimoms turinčioms vaikų iki 3 metų amžiaus. Įstatymu apsaugomas neseniai pagimdžiusios ar krūtimi maitinančios darbuotojos darbo užmokestis, jai esant perkeltai į kitą poziciją (darbo vietą) toje pačioje įmonėje. Esant tokiai situacijai, moteriai privalo būti mokamas ne mažesnis kaip iki perkėlimo į kitą poziciją (darbo vietą) jos gautas darbo užmokestis. Visgi, nėra reglamentuotas darbo užmokesčio sumažinimas ar padidinimas – tai reiškia, jog darbdavys gali sumažinti atlyginimą netrukus po vaiko priežiūros atostogų grįžusiai darbuotojai arba norinčiai derinti vaiko priežiūrą ir darbą vienu metu. Darbdavys, pasinaudodamas situacija (kai darbų, kuriuos galima dirbti dalimi etato arba nuotoliniu būdu, nėra itin daug vaiko priežiūros atostogose esančioms motinoms), gali pasiū-

lyti mažesnę atlyginimą, nei siūlytą ar mokėtą esant analogiškai situacijai su mažų vaikų neturintčiu darbuotoju.

**Darbo vieta.** Remiantis Lietuvos įstatymais, neseniai pagimdžiusioms bei krūtimi maitinančioms darbuotojoms darbo vietoje turi būti sudarytos saugios ir sveikos darbo sąlygos, priešingu atveju, t. y. esant kenksmingoms arba pavojingoms darbo sąlygoms (kai jų pašalinti neįmanoma), darbdavys privalo imtis veiksmų, kuriais užtikrintų darbuotos sveikatą ir saugumą (pvz.: perkelti darbuotoją (jos sutikimu) į kitą darbą (darbo vietą) toje pačioje įmonėje, įstaigoje, organizacijoje). Atvejais, kuomet nėra galimybės neseniai pagimdžiusią ar krūtimi maitinančią darbuotoją po nėštumo ir gimdymo atostogų perkelti į kitą darbą, neturintį neigiamo poveikio jos ar kūdikio sveikatai, turi būti imamasi kitų priemonių, pvz. darbuotojai (tik su jos sutikimu) gali būti suteikiamos vaiko priežiūros atostogos, iki vaikui sueis vieni metai, mokant įstatymų nustatytą motinystės socialinio draudimo išmoką. Tokios sąlygos yra reikalingos dirbančių motinų ir jų kūdikių sveikatai, tačiau gali sukelti papildomų sunkumų, kai darbdavys negali (arba nenori tam skirti resursų) užtikrinti gerų sąlygų. Galimi atvejai, kuomet, nors ir oficialiai darbuotojos pasirenka eiti vaiko priežiūros atostogų (nors, nepriklausomai nuo priežasčių, norėtų dirbti), tačiau neformaliai, tai galėtų būti labiau priverstinis išėjimas vaiko priežiūros atostogų. Atsižvelgiant į teisinį reglamentavimą, Lietuvoje darbdavys taip pat privalo apsvaistyti ir, esant organizacinei ir gamybinei galimybei, tenkinti darbuotojo, auginančio vaiką (įvaikį) iki 7 metų, prašymą laikinai (iki vaikui (įvaikiui) sukaks 7 metai) pakeisti galiojančią bet kokios rūšies darbo sutartį darbo į vietos dalijimosi darbo sutartį. Minėtu atveju, darbuotojas bet kada gali grįžti dirbti pagal ankstesnę darbo sutartį be darbdavio sutikimo, tik išpėjus darbdavį (išpėjus prieš dvi savaites iki grįžimo datos, nebent darbdavys sutinka nesilaikyti šio termino). Šeimos–darbo derinimo atžvilgiu, tokia galimybė suteikia laisvės dirbantiesiems darbo vietos keitimo klausimu.

**Darbo laikas.** Darbo laiko trukmė darbo kodekse visiems dirbantiesiems apibrėžta vienodai. Vertinant darbą nepilnu etatu, pagal įstatymus, darbdavys privalo patvirtinti neseniai pagimdžiusios ar krūtimi maitinančios darbuotojos arba darbuotojo (tiek vyro, tiek moters), auginančio vaiką iki 3 metų prašymą dirbti nepilną darbo laiką (nepilnu etatu). Minėti darbuotojai gali bet kada grįžti dirbti pilna darbo laiko norma, išpėję darbdavį prieš 2 savaites (nebent darbdavys sutinka nesilaikyti šio termino). Svarbu tai, jog galimybę dirbti nepilnu darbo laiku turi ir tėvai, ne tik motinos – kas užtikrina lyčių lygybę šiuo klausimu. Galimybė dirbti nepilnu darbo laiku (nepilną darbo dieną) leidžia šeimoms, kai joms to reikia, gauti stabilias pajamas ir kartu skirti reikalingą laiką šeimai.

**Darbo grafiko lankstumas.** Įstatymiškai, darbdavys privalo užtikrinti tolygų darbuotojų keitimąsi pamainomis, tačiau, asmenys (tiek moterys, tiek vyrai), augi-



nantys vaiką iki 3 metų, turi teisę pasirinkti pamainą pagal savo poreikius, pranešdami tai darbdaviui prieš 2 darbo dienas iki pamainos pradžios. Tokia priemonė leidžia susidėlioti savo budėjimo pamainą ir būti namuose, kai būtina. Darbo grafiko lankstumas yra labai svarbi priemonė, kadangi, kaip minėta teorinėje dalyje, būtent laiko valdymas yra pagrindinis įrankis šeimos–darbo derinime, todėl ši, kaip ir kitos priemonės, susijusios su laiko valdymu, yra itin palankios tėvams.

**Budėjimas.** Pasyviai budėti ir pasyviai budėti namuose gali būti paskirtos neseniai pagimdžiusios, krūtimi maitinančios darbuotojos ar darbuotojai, auginantys vaiką iki 14 metų – tik su jų sutikimu. Visgi, čia, kaip ir nagrinėjant kitas priemones, akivaizdi rizika, kuri gali iškilti dėl sutikimo, kuris nebūtinai yra pasirašomas laisva valia.

**Pertraukos.** Priklausomai nuo darbo specifikos, visiems dirbantiems asmenims privalo būti suteiktos pertraukos pailsėti ir pavalgyti darbo metu, tačiau maitinančioms motinoms įstatymiškai išskiriamos papildomos pertraukos, skirtos kūdikių maitinimui. Krūtimi maitinančiai darbuotojai vaiko maitinimo pertraukos, turi būti suteikiamos ne rečiau kaip kas 3 valandas ir trukti ne trumpiau kaip 30 minučių. Priklausomai nuo darbuotojos poreikio, pertraukas kūdikiui maitinti galima pridėti prie standartinės poilsio ar pietų pertraukos arba perkelti į darbo dienos pabaigą, atitinkamai taip sutrumpinant darbo dieną. Tokio tipo pertraukos (kaip ir pailsėti ar pavalgyti) yra apmokamos pagal darbuotojos vidutinį darbo užmokestį. Kūdikių maitinimui skirtos pertraukos yra ypač reikšmingos motinoms, norinčioms grįžti į darbo rinką ankstyvuojų kūdikio periodu.

**Naktinis darbas.** Darbdavys gali skirti budėti naktį neseniai pagimdžiusią (iki 1 metų po gimdymo laikotarpiu) ir krūtimi maitinančią darbuotoją tik su jos sutikimu, perkeltiant darbuotoją į dieninę pamainą. Jeigu darbdaviui dėl objektyvių priežasčių neįmanoma perkelti darbuotojos į dieninę pamainą, jai suteikiamos vaiko priežiūros atostogos, iki vaikai sueis 1 metai mokant nustatytą išmoką. Tam tikra prasme, nesant draudimo įdarbinti naktį, kyla rizika (kaip ir kitais, jau minėtais atvejais, kuomet viskas priklauso nuo darbuotojo sutikimo), jog darbuotojos sutikimas gali būti išgautas naudojant spaudimą. Kita vertus, draudimo buvimas atimtų motinoms galimybę rinktis tarp laiko šeimai ir didesnių pajamų, kurios joms tuo metu gali būti kur kas svarbesnės. Įdarbinimas naktį aktualus abiem tėvams, kadangi kol vaikas mažas, jam reikalinga nuolatinė priežiūra, kurią galėtų atlikti abu tėvai besidalindami atsakomybėmis.

**Darbas poilsio arba šventinę dieną.** Neseniai pagimdžiusios (iki vaikai sukaks 1 metai) ir krūtimi maitinančios darbuotojos gali būti skiriamos dirbti poilsio ir švenčių dienomis tik su jų sutikimu, o kai dirbti šventinę ar poilsio dieną nesutinka, darbo diena turi būti perkelta į kitą, sutartą darbo dieną. Šis ribojimas naudingas motinoms (būtų naudingas ir tėvams), nes per šventines dienas ne tik yra poreikis



būti su vaikais, tačiau dažniausiai ir nėra kur jų palikti, nes nedirba ikimokyklinio ar pradinio ugdymo įstaigos. Visgi, išlieka rizika, jog motinoms gali būti daromas spaudimas.

**Nuotolinis darbas.** Visi darbuotojai gali teikti prašymą dirbti nuotoliniu būdu, kuris gali būti įgyvendinamas šalių susitarimu. Tuo tarpu neseniai pagimdžiusios ar krūtimi maitinančios moterys arba darbuotojai, auginantys vaiką iki 3 metų, gali teikti prašymą dirbti nuotoliniu būdu (ne mažiau kaip penktadalį visos darbo laiko normos), o darbdavys, privalo tenkinti šį prašymą, jeigu neįrodo, kad dėl gamybinio būtinumo ar darbo organizavimo ypatumų tai sukeltų per dideles sąnaudas. Kai nuotolinį darbą siūlo darbdavys, darbuotojo atsisakymas taip dirbti nėra teisėta priežastis nutraukti darbo sutartį ar pakeisti darbo sąlygas. Nuotolinis darbas yra susijęs su laiko valdymu, todėl taip pat laikomas reikšminga priemone šeimos–darbo derinimo aspektu.

**Mamadienių/tėvadienių suteikimas.** Mamadieniai/tėvadieniai priklauso abiem tėvams kiekvieną mėnesį darbo kodekse reglamentuojama tvarka, pagal kurią dirbantiesiems suteikiama viena poilsio diena per mėnesį ir yra taikoma darbuotojams, kurie augina neįgalų vaiką iki 18 metų arba du ir daugiau vaikų iki 12 metų amžiaus, bei suteikiamos 2 poilsio dienos per mėnesį auginantiems tris ir daugiau vaikų iki 12 metų. Šios poilsio dienos nekaupiamos ir nesumuojamos. Mamadienis/ tėvadienis gali būti įgyvendintas ir sutrumpinant darbo laiką dviem valandomis per savaitę (kai darbuotojas turi 3 ir daugiau vaikų – atitinkamai sutrumpinamas darbo laikas keturiomis valandomis per savaitę). Tvarka, kaip turi būti suteikiami tėvadieniai/mamadieniai, nėra reglamentuota, o palikta bendram darbuotojo ir darbdavio sutarimui (pvz.: papildoma diena gali būti suteikiama ir valandomis išskaidant mėnesio eigoje). Darbuotojai, nesant poreikio, turi teisę ir nenaudoti šios papildomos dienos, tuo tarpu darbdaviai ir/ar tiesioginiai vadovai, įrodę, jog šios poilsio dienos trukdo veiklos vykdymui, gali nesutikti ją suteikti.

**Komandiruotės.** Lietuvoje yra reglamentuojamas darbas komandiruotėse suteikiant papildomas garantijas maitinančioms motinoms arba motinoms turinčioms kūdikį iki 1 metų amžiaus. Siuntimas į komandiruotes, reiškia išvykimą iš namų ilgesniam negu darbo dienos metui be galimybės greitai grįžti prireikus, o auginant mažametį vaiką ši galimybė itin svarbi. Atsižvelgiant į tai, įstatymai numato, jog siuntimas į komandiruotes galimas tik su darbuotojo sutikimu.

**Viršvalandžiai.** Lietuvoje neseniai pagimdžiusias (iki 1 metų laikotarpiu) darbuotojas, taip pat moteris, maitinančias kūdikį visu maitinimo krūtimi laikotarpiu, galima įdarbinti dirbti viršvalandinį darbą, tik su jų sutikimu. Visgi, darbdavys gali nurodyti darbuotojai pasirašyti sutikimą oponuodamas savo valdžia, ypač kai moterims yra labai svarbu pajamos arba išlaikyti būtent tą darbo vietą. Kita vertus, ne visi darbdaviai gali naudoti spaudimą, todėl motinoms naudinga turėti galimybę

pasirinkti. Viršvalandžiai – priemonė, susijusi tiek su laiko valdymu, tiek su finansiniais resursais, todėl motinos, priklausomai nuo situacijos, gali rinktis joms palankesnę variantą.

**Kasmetinės apmokamos atostogos.** Lietuvoje taip pat reglamentuojamos išskirtinės sąlygos dėl kasmetinių apmokamų atostogų skyrimo ir jų grafiko sudarymo. Kai prašymą kasmetinėms atostogoms pateikia darbuotoja, pasibaigus nėštumo ir gimdymo atostogoms, bei tėvai (vyrai), jų vaiko motinos nėštumo ir gimdymo atostogų metu, prieš tėvystės atostogas arba po jų, darbdavys privalo tenkinti tokį prašymą, suteikdamas kasmetines atostogas. Kasmetinių apmokamų atostogų suteikimo eilė darbovietėse sudaroma atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimus, aukščiausią prioritetą teikiant darbuotojams, auginantiems bent vieną vaiką iki 3 metų amžiaus. Lietuvoje už pirmuosius darbo metus kasmetinės apmokamos atostogos suteikiamos išdirbus bent pusę darbo metų (nebent darbdavys sutinka kitaip), tačiau darbuotojoms po gimdymo atostogų arba tėvams jų vaiko motinos nėštumo ir gimdymo atostogų metu (prieš tėvystės atostogas arba po jų), kasmetinės apmokamos atostogos suteikiamos nesuėjus šešiams, nepertraukiamojo darbo mėnesiams (nebent darbdavys sutinka kitaip). Įmonėje sudarant kasmetinių atostogų grafiką, prioritetas skiriamas tėvams, turintiems vaiką iki 3 metų amžiaus.

**Papildomos apmokamos atostogos.** Prie standartinių kasmetinių apmokamų atostogų (28 kalendorinės dienos per metus), darbuotojams, vieniems auginantiems vaiką iki 14 metų, suteikiamos papildomos 5 darbo dienos kasmetinių atostogų (kai dirbama 5 dienas per savaitę) arba 10 papildomų darbo dienų (kai dirbama 6 darbo dienas per savaitę). Papildomos atostogos yra svarbi priemonė, leidžianti tėvams skirti daugiau laiko vaikams ir neprarasti pajamų.

**Papildomos apmokamos poilsio dienos.** Dirbantiesiems, auginantiems 2 vaikus iki 12 metų, suteikiama 1 papildoma poilsio diena per mėnesį (12 darbo dienų per metus), kurią galima išnaudoti paskirsčius laiką (pvz.: 2 valandomis susitrupinti kiekvieną penktadienį arba atitinkama susitrupinti kiekvienos dienos darbo laką). Auginantiems tris ir daugiau vaikų iki 12 metų skiriama nebe 1, o 2 papildomos poilsio dienos per mėnesį (24 dienos per metus). Už šį papildomą poilsio laiką darbuotojui mokamas jo vidutinis darbo užmokestis. Visgi, svarbu tai, jog šių dienų perkelti į kitą mėnesį negalima – neišnaudojus galimybės diena prarandama, išskyrus atvejais, dirbantiems ilgesnes negu aštuonias darbo valandas – jiems, jų pageidavimu, papildomos poilsio dienos gali būti sumuojamos ir išnaudojamos kas tris mėnesius. Ši priemonė itin naudinga tėvams, kadangi gali ne tik skirti laiko vaikams ir šeimai, tačiau ir susitvarkyti įvairius reikalus ar problemas, išvengiant papildomo atsiprašėjimo darbo metu.

**Nemokamos atostogos.** Darbuotojas, auginantis bent vieną vaiką iki 14 metų amžiaus turi teisę į papildomas nemokamas atostogas, kurių trukmė gali būti iki 14

kalendorinių dienų kiekvienais metais. Šios, nemokamos atostogos, esant reikalui, gali pagelbėti tėvams neprarandant darbo vietos skirti daugiau laiko šeimai ar iškilusioms problemoms, tačiau, žinoma, jos reiškia sumažėjusias pajamas, todėl tikėtina, yra reikalingos tik kritiniu atveju.

**Sveikatai kenksmingos sąlygos.** Lietuvoje saugoma ir ginama neseniai pagimdžiusių ir krūtimi maitinančių motinų teisė į sveikatai saugią, nekenksmingą aplinką darbe. Atsižvelgiant į tai, darbdaviai turi užtikrinti, kad krūtimi maitinančios darbuotojos nedirbtų darbų, susijusių su cheminiais veiksniais (švinu ir švino junginiais), taip pat tokioms darbuotojoms draudžiama atlikti kalnakasybos darbus po žeme. Darbdavys atsakingas, kad formuodamas darbo vietą užtikrintų jų saugumą, o kai pavojingų ar kenksmingų veiksnių neįmanoma pašalinti, privalo įgyvendinti darbo priemones, apsaugančias neseniai pagimdžiusias ar krūtimi maitinančias darbuotojas nuo minėtų veiksnių poveikio. Minėtas draudimas lemia tai, jog ne tik apsaugoma moterų ir jų kūdikių sveikata, tačiau moteris gali išsaugoti savo darbo vietą, nes priešingu atveju, nesant tokiam draudimui, darbdavys galėtų neužtikrinti saugių sąlygų ir taip paskatinti moterį išeiti iš darbo (dėl savo saugumo) arba eiti vaiko priežiūros atostogų.

**Darbo sutarties nutraukimas.** Lietuvoje didelis dėmesys skiriamas darbuotojų, turinčių mažamečių vaikų apsaugai nuo darbo praradimo – įtvirtintas draudimas darbdaviui atleisti darbuotoją dėl santuokinės ir šeiminės padėties, darbuotojo ketinimo turėti vaikų.

Darbdaviui nusprendus, kad dėl perteklinių darbo funkcijų reikia atleisti keletą darbuotojų, jis privalo tai suderinti su įmonės darbo taryba arba, kai jos nėra, profesinė sąjunga (kai ji yra). Kitu atveju, darbdavys priimdamas sprendimą dėl to, kuriuos darbuotojus atleisti, privalo laikytis darbuotojų atrankos kriterijų, užtikrinant, kad pirmenybę likti darbe turėtų tie, kurie augina daugiau kaip tris vaikus (įvaikius) iki 14 metų arba vieni augina vaikus (įvaikius) iki 14 metų. Darbdavys, sužinojęs apie darbuotojos nėštumą, negali jos atleisti (nei įspėti) iki kūdikiui sukaks 4 mėnesiai, išskyrus atvejus, kai: 1) to nori pati darbuotoja (atleidimas šalių susitarimu; 2) pasibaigus darbuotojos terminuotai sutarčiai; 3) kai į darbą grįžta darbuotojas, į kurio vietą ji buvo priimta. Jeigu šiuo laikotarpiu darbdavys nustato pagrindą darbo sutarties nutraukimui darbdavio iniciatyva, veiksmus gali atlikti tik pasibaigus minėtam laikotarpiui. Nors įstatymiškai darbdavys negali atleisti besilaukiančios ar kūdikį auginančios darbuotojos savo paties iniciatyva, tačiau minėtos sąlygos, darbuotojų nenaudai, suteikia daug laisvės darbdaviams. Pavyzdžiui, darbdavys gali nurodyti darbuotojai išeiti „savo iniciatyva“, o pastaroji gali nepasipriešinti nežinodama savo teisių, nenorėdama priešintis arba tiesiog suprasdama, kad tokioje darbovietėje vis vien bus nepageidaujama ir galbūt engiama. Išėjimas iš darbo „savo noru“ turėtų stiprų neigiamą poveikį moteriai ir jos šeimai, kadangi jau esant nėš-

čiai jau yra žymiai sudėtingiau susirasti darbą, o atsižvelgiant į tai, kad gimdymo ir vaiko priežiūros išmokos skaičiuojasi nuo darbuotojos metinio pajamų vidurkio, ženkliai smuktų ir būsimos vaiko priežiūros mėnesinės išmokos dydis. Dar blogesniu atveju, darbuotoja gali visiškai netekti būsimų pajamų, jeigu per 24 paskutinius mėnesius iki gimdymo nebuvo išdirbusi 12 mėnesių, taigi besilaukiančios darbuotojos yra ypatingos rizikos grupėje.

Su darbuotojais (tiek vyrais, tiek moterimis), auginančiais vaiką (įvaikį) iki 3 metų, darbo sutartis negali būti nutraukta darbdavio iniciatyva, kuomet nėra darbuotojo kaltės. Visais kitais atvejais, darbo sutartis nutraukiama įspėjus darbuotoją prieš 1 mėnesį, kai darbo santykiai tęsiasi ilgiau negu metus, ir prieš 2 savaites – kai tęsiasi trumpiau negu 1 metus.

### 3.1.3.2. Vaiko priežiūros atostogų teisinis reguliavimas

Vaiko priežiūros atostogos ir jų reguliavimas veikia kaip įrankis, skirtas išlaikyti kūdikio susilaukusias motinas darbo rinkoje ir skatinantis lyčių lygybę, atliekant ir dalinantis vaidmenimis. Vaiko priežiūros atostogų sąlygos (trukmė, išmokų dydis, reikalavimai) lemia tolesnius jos ir jos šeimos veiksmus šeimos–darbo derinimo perspektyvoje. Nuo to kokios bus sudarytos sąlygos, priklauso darbuotojos ir jos partnerio pasirinkimai, t. y. kaip greitai grįžti į darbo rinką, koku būdu ir kokiomis sąlygomis grįžti.

Remiantis 2018 metais galiojančiais teisės aktais, Lietuvoje moterims suteikiamos 126 kalendorinių dienų (2 mėnesiai iki numatyto gimdymo dienos ir 2 mėnesiai po gimdymo dienos) nėštumo ir gimdymo atostogos (su tam tikromis išlygomis, kai įvyksta priešlaikinis gimdymas). Motinoms gali būti skiriama papildoma išmoka už 14 kalendorinių dienų jeigu gimdymas buvo komplikuotas arba gimus daugiau nei vienam vaikui (Socialinės paramos..., 2016). Nėštumo ir gimdymo atostogos yra apmokamos 100 proc. nuo vidutinės uždarbio sumos, atsižvelgiant į asmens draudžiamąsias pajamas, gautas per 12 paeiliui einančių mėnesių, buvusių iki praėjusio mėnesio prieš teisės į pašalpą atsiradimo mėnesį (Maslauskaitė, 2005). Išmokoms yra nustatytos ribos – minimali išmoka per mėnesį yra 150 eurų (negali būti mažesnė už 20 procentų šalies vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio, galiojusio už praėjusį ketvirtį iki teisės gauti motinystės išmoką atsiradimo dienos), o maksimali per mėnesį – 1424 eurai (nepriklausomai kiek pajamų buvo gauta). Pašalpa mokama už nėštumo ir gimdymo atostogų laikotarpį, moterims atitinkančioms sąlygas (moteris yra draudžiama ligos ir motinystės socialiniu draudimu (atlieka darbiniais santykiais pagrįstą veiklos formą) arba turi vaiką iki 3 metų amžiaus, arba buvo atleista iš darbo, bet turi reikalaujamą draudžiamąjį stažą, kuris yra per paskutinius 24 mėnesius

iki pirmosios nėštumo ir gimdymo atostogų dienos ne trumpesnis 12 mėnesių, arba atitinka kitas numatytas išimtis (Lietuvos Respublikos..., 2000).

Lietuvoje taip pat kiekvienam gimusiam vaikui (kaip ir įvaikintam vaikui) skiriama 11 bazinių socialinių išmokų dydžio 418 eurų vienkartinė išmoka, mokama vienam iš vaiką auginančių tėvų, kai jie ir jų vaikas yra Lietuvos Respublikos piliečiai nuolat gyvenantys Lietuvoje.

Po nėštumo ir gimdymo atostogų moteris gali rinktis:

- 1) imti vaiko priežiūros atostogas ar grįžti į darbo rinką (turėdama galimybę vaiko priežiūros atostogas perleisti tėvui arba vienam iš senelių);
- 2) vaiko priežiūros atostogų trukmę (pagal nustatytus minimalios ir maksimalios trukmės reikalavimus)
- 3) ar dalintis vaiko priežiūros atostogas su vyru (arba kitu šeimos nariu).

Imti vaiko priežiūros atostogas ir gauti išmoką turi teisę gali bet kuris iš vaiko tėvų (įtėvių) arba globėjas. Vaiko priežiūros išmokos dydis yra 70 proc. pašalpos gavėjo vidutinio uždarbio dydžio pirmus vaiko metus ir 40 proc. antrus metus, kai pasirenkama vaiko priežiūros atostogų laikotarpis 2 metai ir 100 proc., kai pasirenkama vaiko priežiūros atostogų trukmė 1 metai (praėjus metams galima atostogas prasitęsti, tačiau išmoka nebebus mokama).

Asmuo, dirbantis keliose darbovietėse gali pasirinkti, kuriose darbovietėse jis nori būti išleistas vaiko priežiūros atostogų pasirinkęs eiti vaiko priežiūros atostogų t. y. gali tik vienoje, gali visose darbovietėse. Nuo to priklausys išmokos dydis, kadangi jis skaičiuojamas pagal gautą kompensuojamąjį uždarbį tik tose darbovietėse, kuriose jis yra išleistas vaiko priežiūros atostogų.

Pirmais vaiko priežiūros atostogų metais gauti iš darbinės veiklos pajamų galima, tačiau gautos pajamos bus išskaičiuojamos iš išmokos sumos, todėl tėvams likti antroje darbovietėje dirbti finansiškai dažnai gali neapsimokėti. Dauguma tėvų dėl staiga išaugusių išlaidų, reikalingų vaikui, gali kaip tik norėti gauti papildomų pajamų, todėl draudimas dirbti pirmais metais ir gauti papildomas pajamas nemažinant išmokos gali skatinti šešėlį.

Antraisiais vaiko priežiūros atostogų metais leidžiama gauti papildomų pajamų, kadangi vaiko priežiūros išmoka (esanti 40 proc. nuo vidutinių pasirinkto tėvo pajamų) nėra mažinama, nepriklausomai kiek pajamų papildomai gaunama. Svarbus momentas yra tai, kad išmoka yra skaičiuojama pasirinktinai nuo bet kurio iš dviejų partnerių pajamų vidurkio, o tuo tarpu nesvarbu kuris iš jų bus vaiko priežiūros atostogose (arba tuo pat metu abu ir dirbs). Trečiais vaiko priežiūros metais, vaiko priežiūros išmoka nemokama, tačiau darbdavys privalo išlaikyti darbo vietą darbuotojui (Lietuvos Respublikos ligos...2018).

**Lentelė 3.** Vaiko priežiūros atostogų sąlygos Lietuvoje (2018 m. rugsėjo mėn.) (Lietuvos Respublikos ligos..., 2018)

Sąlyga	Reikšmė
Ar įstatymai numato motinystės (nėštumo ir gimdymo atostogas)?	Taip
Motinystės (nėštumo ir gimdymo) atostogų trukmė	18 savaičių
Mėnesinio atlyginimo procentas nėštumo ir gimdymo atostogų metu	100 %
Ar įstatymai numato vaiko priežiūros atostogas?	Taip
Ar įstatymai numato vaiko priežiūros atostogas vyrams (tėvams)?	Taip
Kas apmoka nėštumo, gimdymo ir vaiko auginimo atostogas?	Valstybė
Maksimali vaiko priežiūros atostogų trukmė	1095 dienos
Išmokos dydis, skiriamas vaiko priežiūros atostogų pirmaisiais metais, imant maksimalią motinystės atostogų trukmę	70 % (pirmi metai, imant maksimalų laikotarpį)
Vaiko priežiūros atostogų apmokėjimas – galimybė derinti tarp abiejų tėvų	Yra
Ar yra vaiko priežiūros laikotarpiu gaunamos išmokos lubos?	Yra
Galimybė dirbti neprarandant išmokos	Nėra

### Apibendrinimas

Nagrinėti pagrindiniai socio-ekonominiai rodikliai, lyginant su ES vidurkiu – gana žemos pajamos, gana didelis šeimų su vaikais skurdo lygis (ypač vienišų tėvų) ir kur kas aukštesnė rizikos riba, didelis vyrų ir moterų užimtumo lygis, o taip pat neigiami demografiniai pokyčiai, šeimos instituto kaita, vis didėjantis vaikų susilaukimo amžius, atskleidė, jog Lietuvoje aplinka šeimos-darbo derinimui nėra itin palanki, tačiau šeimos ir darbo derinimas yra labai reikalingas esantiems rodikliams gerinti.

Vertinant dirbančiųjų požiūrį į šeimos ir darbo derinimo galimybes darbovietėse, didelė dalis dirbančių gyventojų nurodė, jog vertina šeimai draugišką darbovietę, kaip jiems svarbų darbovietės kriterijų, kuris yra ir prioritetinis kriterijus, ieškant naujos darbo vietos. Tiek vyrai, tiek moterys, nurodė, jog susiduria su sunkumais darbovietėje, derindami šeimos ir darbo išsipareigojimus, o daugiausia sunkumų jiems kelia ilgos darbo valandos, nenuspėjamas arba nepatogus darbo grafikas, ilgas kelias į darbą ir atgal, daug pastangų reikalaujantis ar varginantis darbas, darbdavio ir kolegų palaikymo trūkumas bei kitos priežastys. Vienas iš didžiausių šeimos-darbo derinimo iššūkių – vaikų priežiūra, dėl kurios Lietuvoje moterys gana ilgam laikotarpiui „iškrenta“ iš darbo rinkos. Čia svarbų vaidmenį atlieka vaikų priežiūros

paslaugas teikiančios įstaigos ir jų prieinamumas, kuris Lietuvoje nėra vienodas ir didmiesčių šeimoms taip pat tampa iššūkiu.

Lietuvoje įstatymai dirbantiems asmenims ir jų šeimoms reglamentuoja tiek teisinę, tiek socialinę apsaugą šeimos ir darbo derinimo procese. Teisės aktuose apibrėžiama nemažai priemonių, skirtų dirbantiems palengvinti šeimos–darbo derinimą, pvz.: maitinimo krūtimi pertraukos, apmokamų, nemokamų ir papildomų atostogų garantija, grafikų pasirinkimo pirmenybė, ribojimai nutraukti darbo sutartis su tėvais, turinčiais mažamečių vaikų, darbo laiko lankstumui, viršvalandžių skyrimui, darbo naktimis ir poilsio dienomis skyrimui (Lietuvos Respublikos darbo..., 2016; Lietuvos Respublikos moterų..., 2016). Visgi teisinės priemonės negali apsaugoti darbuotojo santykiuose su darbdaviu visais atvejais, kadangi egzistuoja nemažai vietos įstatymų interpretacijai, paliekant sprendimų priėmimą darbdavio ir darbuotojo tarpusavio sutarimui, neįvertinant darbdavio galios pozicijos.

Darbo ir šeimos derinime vienas iš didesnių iššūkių – vaikų priežiūros užtikrinimas, Lietuvoje esančios formaliosios taisyklės leidžia šeimoms rinktis tarp vaiko priežiūros atostogų (vienam iš tėvų) arba abiejų tėvų tolesnio dalyvavimo darbo rinkoje. Vaiko priežiūros atostogų reglamentavimas itin lankstus ir suteikia tėvams nemažai laisvės, pvz.: pasirinkti vaiko auginimo atostogų trukmę. Visgi pasigenda ma realesnių priemonių, pvz.: susijusių su vaiko priežiūra, reikalingų tėvams, norintiems grįžti į darbo vietą kur kas anksčiau. Visa tai atsiremia į finansines galimybes ir poreikius. Dirbantiems ir jų vaikams skiriamos įvairios išmokos, kurios iš pirmo žvilgsnio atrodo kaip didelė pagalba tėvams, tačiau dauguma išmokų yra vienkartinės ir labai mažos, todėl pvz. vienišoms motinoms užsitikrinti finansinį stabilumą yra opus iššūkis. Didelę reikšmę turi ir ribojimai – nustatyta, jog dalis išmokų mokama tik įgijus reikiamą stažą (pvz. vaiko priežiūros išmoka), o tokiu atveju moteriai, neplanuotai pastojus ir neatitinkant išmokai gauti esančių reikalavimų, būtų pritaikytos tik socialinės paramos schemos, kurios nebūtinai galėtų užtikinti bazinių poreikių patenkinimą (Lietuvos Respublikos darbo..., 2016; Lietuvos Respublikos išmokų..., 2018).

### **3.2. Tiesioginių vadovų požiūris ir jų vykdoma politika**

Po atlikto tiesioginių vadovų (dalis jų vienu metu įgyvendina ir tiesioginio vadovo ir įmonės vadovo/savininko rolę) interviu iš įvairių darbuotojų, nustatyta, kokias priemones taiko tiesioginiai vadovai. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kaip jie vertina savo taikomas priemones, kodėl jas taiko, kas lemia jų priimamus sprendimus dėl priemonių taikymo ir kokios, jų nuomone, priemonių taikymo pasekmės. Interviu metu gauti rezultatai pateikiami autorės parengtoje lentelėje, kurioje vadovų pareigas užimančių asmenų išsakyta patirtis ir požiūris suskirstyta į 30 subkategorijų, 9 kategorijas ir 4 temas (Lentelė 4). Toliau skyrius struktūrizuojamas pagal temas.



**Lentelė 4.** Tiesioginių vadovų atliktų interviu rezultatų suvestinė

TEMA	KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA
TIESIOGINIŲ VADOVŲ TAIKOMOS PRIEMONĖS	1. Neformalios priemonės	1. Išleidimas, kai reikia
		2. Vienkartinių išmokų mokėjimas
		3. Nuotolinio darbo suteikimas
		4. Leidimas atsivesti vaiką į darbą
		5. Leidimas sergant neimti nedarbingumo
		6. Lankstaus darbo grafiko suteikimas
		7. Papildomų atostogų suteikimas
		8. Neformalaus ryšio palaikymas
	2. Formalios priemonės	9. Etato dydžio pasirinkimo galimybė
		10. Mamadienių/tėvadienių suteikimas
VEIKSNIAI LEMIANTYS TIESIOGINIŲ VADOVŲ SPRENDIMUS (pačių vadovų vertinimu)	3. Teisinis reglamentavimas	11. Finansinis reguliavimas
		12. Procedūrų komplikuoatumas
	4. Veiksniai darbovietėje	13. Juridinis įmonės statusas
		14. Vadovo turimi įgaliojimai, įtaka darbovietėje
		15. Įmonės formali darbo politika šeimų atžvilgiu
		16. Darbo specifika
		17. Rezultatų pasiekimo būtinumas
	5. Individualūs veiksniai	18. Poreikis užtikrinti lygybę tarp darbuotojų
		19. Pačių darbuotojų elgesys
		20. Tiesioginių vadovų šeimyninė padėtis ir šeimos sudėtis

Lentelės 4 tęsinys. Tiesioginių vadovų atliktų interviu rezultatų suvestinė

TEMA	KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA
PRIEMONIŲ TAIKYMO PASEKMĖS, PASAK TIESIOGINIŲ VADOVŲ	6. Teigiamos pasekmės	21. Kvalifikuotų darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas
		22. Lojalumo sukūrimas ir išlaikymas
		23. Geros atmosferos darbe sukūrimas
	7. Neigiamos pasekmės	24. Nukentėjęs veiklos tęstinumas ir kokybė
		25. Nepasitikėjimo darbuotojais for- mavimasis
		26. Reikia aiškintis aukštesnei valdžiai
TIESIOGINIŲ VADOVŲ LŪKESČIAI	8. Iš valstybės	27. Daugiau lankstumo darbdavių atžvilgiu
		28. „Nieko“
	9. Iš darbuotojų	29. Sąžiningumo
		30. Geresnių rezultatų

### 3.2.1. Tiesioginių vadovų taikomos priemonės

Tyrimo metu nustatyta, kokios yra dažniausiai tiesioginių vadovų taikomos šeimai palankios formalios ir neformalios priemonės bei kodėl. Nustatyta, kad didžioji dalis tiesioginių vadovų taikomų priemonių yra neformalios, t. y. neapibrėžtos įstatymuose ir yra taikomos remiantis bendru vadovo ir dirbančiojo susitarimu. Tiesioginiai vadovai įvardijo tik dvi formalias priemones, t. y. galimybę pasirinkti etato dydį bei mamadienių/tėvadienių suteikimas.

- Nustatytos šios tiesioginių vadovų taikomos neformalios priemonės, susijusios su darbo sąlygų sudarymu:

**Išleidimas, kai reikia.** Pasak tiesioginių vadovų, viena dažniausiai jų taikomų priemonių – išleidimas darbo metu susitvarkyti savo šeimos reikalų. Ši priemonė taikoma remiantis jų darbuotojų išsakytais poreikiais, kadangi darbuotojai dažnai kreipiasi su prašymu, išleisti darbo metu susitvarkyti tam tikrų asmeninių ar su šeima susijusių reikalų. Vadovai nurodo, jog dažniausiai yra linkę sutikti su tokiu darbuotojų prašymu, nes viena vertus, negali atsakyti neigiamai iš žmogiškos pusės, kai jo darbuotojas susiduria su problema ir ją reikia spręsti, o tai, kad šeimyninės problemos neišvengiamos – jie supranta.

„V<sup>1</sup> – [...] toleravimas nuvažiavimo kažkur. Reikia sakykim nuvažiuoti kažkur – važiuok.“ (TV\_1; S<sup>2</sup>).

Ši priemonė skirta dirbančiųjų gerovei užtikrinti, juos motyvuoti arba naudoti kaip kompensaciją dėl kitų darbuotojui svarbių aspektų – pvz.: negalėjimo skirti mamadienių, mokėjimo mažesnę atlyginimą, nei asmuo pagal kompetencijas galėtų gauti kitoje darbovietėje ir pan. Svarbu tai, jog Lietuva, yra Konstitucinė valstybė, kur žmogaus teisės ir laisvės nevaržomos – tas yra visų piliečių sąmonėje, todėl sulaukyti žmogų, kai jam nutiko kažkas blogo, iš esmės, niekas negali ir neturi teisės. Tiesioginis vadovas, ypač kai jis yra ir įmonės vadovas, būdamas principingas arba įvertinęs, kad gali nukentėti veiklos tęstinumas, gali pažymėti darbuotojui tą dieną kaip pravaikštą, tačiau sulaukyti vis tiek negali. Tokiais atvejais, sociologinio neoinstitucionalizmo aiškinimu, vadovų sprendimams reikšmės turi jų vertybės ir visuomenėje susiklosčiusios normos, kuriomis remiantis, vadovai stengiasi patenkinti darbuotojų prašymus ir suderinti juos su veiklos tęstinumu darbovietėje, stengdamiesi išlikti žmogiškais, supratingais ir priimti sprendimą, grįstą ne vien tik nauda sau. Kita vertus, vadovus gali paveikti ir racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo aiškinimu – siekis maksimizuoti naudą (Hall, Taylor, 1996), t. y. siekiant situacijoje rasti sprendimą maksimaliai tenkinantį patį vadovą. Šiuo atveju, tai gali būti paradoksaliai vienas kitam prieštaraujantys pasirinkimai, nes tai, kaip vadovas supranta naudą, yra individualu ir priklauso nuo konteksto. Vienu atveju, vadovui (ypač kuomet jis yra įmonės savininkas, kuris tiesiogiai suinteresuotas įmonės pelningumu), darbuotojų pasitraukimai iš darbo vietos gali atrodyti neigiami dėl veiklos nevykdymo. Kitu atveju, vadovai siekdami išlaikyti darbuotoją (galbūt labai kvalifikuotą), tačiau norėdami jam mokėti mažesnę, nei rinkos atlyginimą, sutinka su tokiais darbuotojo lūkesčiais, pasirinkdami tai kaip kompromisinį variantą.

V – [...] *Negalim pasiūlyt gerų atlyginimų, tai ieškom kitų būdų išlaikyt žmones... Tai aišku, labiausiai visiems reikia, kad bet kada galėtų išeit kažkur...*“ (TV\_20).

Pasak tiesioginių vadovų, galimos tam tikros situacijos, dėl kurių jie, net ir norėdami, negali išleisti darbo metu tvarkytis reikalų, pavyzdžiui – apribojimai, esantys dėl darbo specifikos, kai darbdavys negali užtikrinti darbuotojo pakeičiamumo. Tokiais atvejais, pasak tyrimo dalyvių, jie dažniausiai ieško bendro sprendimo kartu su darbuotoju, taip lyg nurodydami dirbančiųjų pusės palaikymą. Situacijos, kai vadovas (dėl pagrįstų ar nepagrįstų priežasčių) neišleidžia darbuotojo, formuoja konfliktą tarp asmens, kaip darbuotojo, ir asmens, kaip šeimos nario, vaidmenų –

<sup>1</sup> Prieš citatas bus sutinkama „V“ arba „M“ raidė, kuri nurodo informanto lytį.

<sup>2</sup> Nurodant informanto kodą, kai informantas atlieka daugiau negu vieną vaidmenį darbovietėje, t. y. yra ne tik tiesioginis vadovas, tačiau ir pvz.: savininkas arba aukščiausio lygio vadovas, tai nurodoma papildomu priedašu „S“ – savininkas arba „A“ – aukščiausio lygio vadovas.

kadangi negali įgyvendinti dalies įsipareigojimų ir tinkamai atlikti savo funkcijų. Negalėdamas tuo metu spręsti problemos, susijusios su šeimos reikalais, dirbantysis, likęs darbe gali jausti įtampą ir, tikėtina, neigiamas emocijas tiesioginiam vadovui. Tai gali turėti neigiamas pasekmes tiesioginio vadovo ir darbuotojo santykiams, kadangi darbuotojo jaučiama neigiama emocija (nusivylimas, pyktis) dėl konflikto nukreipiama tiesioginio vadovo atžvilgiu. Neigiamos emocijos, dėl susiformavusio konflikto, gali paveikti darbuotojo motyvaciją, darbų kokybę, lojalumo lygį darbuotojui, todėl kai kurie tiesioginiai vadovai, vėlgi, suprasdami šias pasekmes, ieško sprendimų dirbančiųjų naudai, kurie iš dalies yra ir netiesioginės naudos sau, kaip vadovui, siekimas.

*„M – mūsų tokią sritis – maitinimas, tai aišku, kai neplanuotai, skubiai kažkas nutinka, nu stengiamės kažkaip išleisti ... Ir išspręst [...] Bet aš visada sakau, kad jeigu reikia... Tai kaip įmanoma iš anksto pranešt, kad dar spėčiau sukeist iš kitos pamainos su kažkuo, nes kai staiga va taip va turi išeiti, ir jei pas mus žmonių antplūdis, tai iš karto krūvis kitiems didžiulis.“ (TV\_9).*

Tyrimo metu nustatyta, jog tiesioginiai vadovai ne visuomet yra susipažinę su darbuotojų teises reglamentuojančiais įstatymais, kaip pvz.: dirbančių tėvų teisė į pusę laisvos darbo dienos, turint vaiką iki 14 metų amžiaus rugsėjo 1 d. ir yra skirta nuvesti savo vaikus į mokyklą bei praleisti šventinį laiką su jais. Minėtu atveju, vadovė nurodė, jog jų įmonėje tėvai turi tokią galimybę, įvardindama ją kaip privilegiją, nežinodama, jog tokią galimybę numato įstatymas (išskyrus atvejus, kai darbdavys pateikia argumentuotas priežastis, kodėl išleisti negali). Pasyvus vadovų žinių atnaujinimas, remiantis neoinstitucionalizmo prieiga, rodo, jog institucinis spaudimas vadovams yra gana silpnas ir darbai yra organizuojami remiantis individualiais motyvais. Viena vertus, dirbantysis turi pats domėtis jam priklausančiomis galimybėmis bei įstatymuose patvirtintais pakeitimais ir pranešti apie tai tiesioginiam vadovui. Kita vertus, darbuotojai gali nedrįsti prašyti ar informuoti darbdavį dėl jiems priklausančių lengvatų dėl vadovų galios pozicijos, kurioje dirbantysis dažniausiai neturi pranašumo.

*„M – A, prisiminiu – rugsėjo pirmą dieną jie gali neateiti į ofisą. Autorė – tai priklauso pagal įstatymą tėvams. M – Ane? Rimtai?“ (TV\_6)*

Pasak tiesioginių vadovų, prašymo išleisti tvarkytis šeimos problemas ar reikalus, dažniausiai sulaukia iš moterų turinčių vaikus. Tikėtina, jog tokie prašymai dažnesni iš motinų dėl visuomeninių normų aspekto, kurio pagrindu jos vis dar įprastai prisiima daugiau atsakomybių už vaikų priežiūrą, ypač vaikų ligos atvejais, negu vyrai. Taip pat tikėtina, jog reikšmės turi šeimos tipas (kuris vėlgi paremtas kultūrine istorija), t. y. išsiskyrus tėvams, įprasta praktika yra tokia, kad vaikas lieka su motina, todėl vienišos, vaikus auginančios moterys neturi antros pusės, su kuria galėtų pasidalinti vaidmenimis ir įsipareigojimais šeimai – todėl dažniau turi išeiti

darbo metu. Dar viena iš galimų priežasčių, kodėl vyrai mažiau išsiprašinėja negu, yra stereotipai ir požiūris į vyrą, kaip į šeimos maitintoją, kuris tik parneša pinigus ir maistą į namus, o ne kaip į abu vaidmenis (motino ir tėvo) atliekantį vyrą. Dėl šios priežasties yra tikėtina, kad vyrai, norėdami išsaugoti savo įvaizdį arba turėti gerus santykius su kitokio požiūrio vadovu, stengiasi šios atsakomybės išvengti arba pilnai atskirti darbo ir šeimos įsipareigojimų vykdymą laike.

**Nuotolinis darbas.** Nuotolinis darbas gali būti pilnai įgyvendinamas (kai dirbamas visas darbo laikas iš namų arba kitos pasirinktos vietos) arba mišrus (kai dalį laiko dirbama iš darbovietės patalpų, dalis iš savo pasirinktos vietos). Šią priemonę taikyti leidžia technologinė plėtra, dėl kurios, iš esmės, didelė dalis veiklų, susijusių su intelektualiniu, protiniu, kūrybiniu darbu, gali būti atliekama iš bet kur, susitariant su darbdaviu ar reikiamos darbo priemonės bus suteiktos darbovietės, ar reiks naudoti asmenines. Dėl technologinių galimybių vis daugiau darbų, kurie, atrodo, negalėjo būti pritaikomi dirbti nuotoliniu būdu, tampa pritaikyti, pvz. pamokos vedamos nuotoliniu būdu, sporto treniruotės nuotoliniu būdu ir t.t. Pagrindinė užduotis patiems darbuotojams arba jų darbdaviams (arba vadovams) yra sugalvoti ir apsibrėžti, kaip tas procesas vyks, kokiomis priemonėmis, o taip pat kaip bus matuojami rezultatai.

Nuotolinis darbas, kaip priemonė, gali būti įgyvendinama bendru susitarimu tarp darbuotojo ir darbdavio arba tiesioginio vadovo (priklausomai nuo situacijos ir formalios bei neformalios politikos darbovietėje), arba skiriamas darbuotojui pagal įstatymą. Nuotolinis darbas vieną dieną per savaitę įstatymiškai priklauso tėvams, auginantiesiems vaiką iki 3 metų, tačiau turi būti įgyvendinamas bendru darbuotojo ir darbdavio dialogu – tad jeigu darbdavys nurodo, kad tokios dienos suteikimas sutrukdytų darbiniam procesams (darbdavys gali nesutikti ir dėl organizacinių, finansinių, asmeninių priežasčių, o pagrįsti, kad tai trukdo veiklos procesams – nėra sudėtinga), darbuotojai šia galimybe pasinaudoti negalėtų. Tai atskleidžia, jog sprendimai dėl kai kurių šeimos–darbo derinimo priemonių yra perleidžiami į žemesnį, dirbančiųjų ir darbdavių lygmenį.

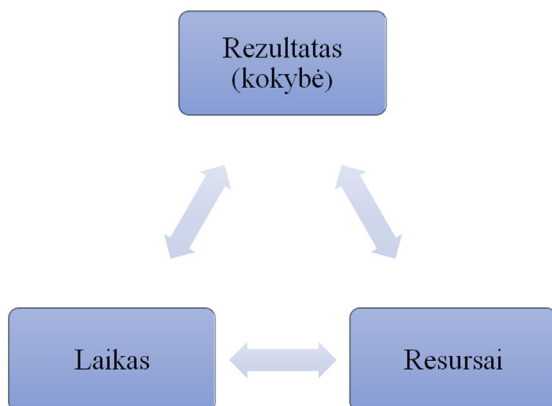
Tyrimo su vadovais rezultatai atskleidė, jog jų darbuotojai labiau linkę naudotis mišriu nuotoliniu darbu, tačiau didelę reikšmę tam turi darbo specifika. Nustatyta, jog nuotolinis darbas gali būti taikomas tik tose srityse ir profesijose, kuriose savo funkcijas darbuotojas gali atlikti nepriklausomai nuo to ar jis bus darbo vietoje, ar ne. Tuo tarpu, kai dėl darbo specifikos (dėl kurios negali vykdyti savo funkcijų nebūdamas darbovietėje nustatytoje darbo vietoje), darbuotojas negali dirbti nuotoliniu būdu, tiesioginis vadovas (arba darbdavys) gali ieškoti kitų priemonių, kuo pakeisti šią. Dalis tiesioginių vadovų atkreipė dėmesį, jog, būtent dėl darbo specifikos, jie gana dažnai negali suteikti ir mamadienių/tėvadienių. Dalis tiesioginių vadovų pabrėžia tai, kad jei darbo specifika leistų, jie sutiktų leisti darbuotojus dirbti nuo-

toliniu būdu. Visgi, sudėtinga vertinti tiesioginių vadovų poziciją įsivaizduojamoje situacijoje, kadangi, kaip atskleidė tyrimas, tie vadovai, kurie šią priemonę taiko, įvardija nemažai trūkumų, atsiskleidžiančių kuomet tiesiogiai nesusiduriama su situacija.

*„V – [...]Bet jau kas prie maisto dirba – padavėja ar virėja kokia, tai ne [...] Jei galimybės leistų, tai taip.“ (TV\_7; S)*

Vadovai atskleidė, jog nors tai vis labiau populiarėjanti priemonė, ypatingai skirta pritraukti ir išlaikyti IT, pardavimų, konsultavimo srities specialistus, tačiau ši priemonė yra iššūkis jiems. Pagrindinė tokio darbo pobūdžio problema – vadovų neužtikrintumas dėl darbo rezultatų. Tam tikrose sferose, kuriose darbo rezultatus matuoti yra paprasta, t.y. galima matuoti konkrečiomis, laike pamatuojamomis užduotimis, tuomet vadovams šiuo klausimu problemų nekyla. Tačiau, kai darbo rezultatus išmatuoti laike yra sudėtinga, pvz. atliekant kūrybinį darbą, tuomet vadovai nėra užtikrinti ar darbuotojai tikrai dirba. Vadovai paminėjo, jog lieka galimybė, jog darbuotojai padaro darbus greičiau ir likusį laiką praleidžia savo malonumui – tad šiuo atveju gali susiformuoti nepasitikėjimas ar netgi konfliktas tarp tiesioginio vadovo ir darbuotojo. Siekiant matuoti darbuotojo rezultatus, kurie leistų vadovams kontroliuoti situaciją, vadovai susiduria su problema – dėl užduočių įgyvendinimo kiekio yra itin sunku nustatyti darbų apimtį ir ribas. Pavyzdžiui, darbuotojas dirbdamas nuotoliniu būdu įgyvendina tą patį kiekį užduočių, tačiau kur kas greičiau, nei būdamas darbo vietoje, nes jo namų aplinka jam leidžia dirbti efektyviau. Tačiau ar tokiu atveju darbuotojas turėtų prisiimti daugiau užduočių ar likusį laiką skirti sau? Iš esmės, tai turėtų būti kompromiso ieškojimas, bendras vadovo ir darbuotojo susitarimas, kurio metu vadovas ir darbuotojas turėtų nusistatytus vertinimo kriterijus, atspindinčius turimas laiko, siekiamo rezultato ir resursų galimybes. Vertinant darbdavius per racionalaus pasirinkimo neinstitutinę prieigą, jų prioritetas būtų toks, kad darbuotojas pasiektų kuo didesnius rezultatus per maksimaliai trumpesnį laikotarpį.

*„V - norėčiau savo turėt, vietoj kad būtų, o ne iš namų. Nebent va dalį darbo namuose, dalį – čia, tada viskas gerai.“ (TV\_11)*



**Pav. 13.** Tarp darbuotojo ir vadovo (sudaryta autorės)

Dalis vadovų, dirbančių valstybės biudžetinėse įmonėse ir įstaigose, nurodė, jog mišraus tipo nuotolinis darbas yra numatytas darbuotojų vidaus tvarkose, t. y. formalioje įmonės politikoje, todėl ši priemonė taikoma visiems vienodomis sąlygomis, nepriklausomai nuo įstatyme numatytos sąlygos dėl šeimyninės padėties. Tai atspindi darbdavių polinkį formuoti ir įgyvendinti neformalias taisykles nepriklausomai nuo institucinio spaudimo. Visgi, dalis vadovų atkreipia dėmesį, jog tose pat darbo tvarkose numatyta, kad galutinį sprendimą dėl nuotolinio darbo taikymo priima tiesioginiai vadovai. Tai reiškia, kad nors ir egzistuoja institucinis valstybės spaudimas, įgyvendintas per valstybės formalią politiką, ir darbuotojų formali politika, tačiau galutiniai sprendimai priimami individualiame, neformaliame lygmenyje. Kaip aiškina pastarieji, būtent jie (kiekvienas savo skyriuje ar padalinyje) geriausiai žino, kokios tuo metu darbų apimtys ir pan., ir kartais turi priimti sprendimą palankų darbo veiklos užtikrinimui, o ne darbuotojui. Tai atskleidžia, jog formalioje politikoje gali būti numatyta, jog tiesioginiai vadovai gali priimti neformalius sprendimus.

*„V – [...] taisyklės numato, kad mes, vadovai, priimam sprendimą, nes vis tiek mes geriau žinom kokie darbai, kokios žmogaus atsakomybės, tai ten jei matau, kad bus darbų daug ir man to žmogaus reikės, tai gerai pagalvoju“ TV\_12*

Pasak vadovų, vykdant darbus nuotoliniu būdu, ypač kai jų valdomą komandą sudaro nemažai darbuotojų, vadovams kur kas padaugėja darbo, susijusio su resursų valdymu. Vadovai jaučia poreikį kontroliuoti darbuotojus, sekti jų veiklą ar elementariai skirstyti užduotis, kas pasak jų, yra kiek sunkiau dirbant nuotoliniu būdu, nei darbuotojui esant darbo vietoje. Kaip pagrindines problemas vadovai įvardina tai, jog sunku suderinti užduočių vykdymą, kai dalies darbuotojų nebūna vienomis dienoms, o kitų – kitomis.



*Leidimas atsivesti vaiką.* Vadovai nurodė, jog jie dažniausiai, esant darbuotojų poreikiui, neprieštarauja vaikų atsivedimui į darbo vietą. Pasak apklaustų vadovų, jų darbuotojai gana retai atsiveda vaikus, tačiau jeigu tai būtų daroma nuolatos, jie pageidautų, kad tai neatsilieptų darbo rezultatams. Tai atskleidžia, jog vadovai linkę palaikyti tas šeimos–darbo derinimo priemones, kurios neprieštarautų jų individualiems tikslams – naudos ir pelno užtikrinimui. Vertinant tiesioginių vadovų nuomonę apie darbuotojų vaikams sudarytas sąlygas darbovietėje, nustatyta, kad sąlygos vaiko maitinimui, pervystymui ar poilsiui – nėra dažnos, todėl vaikai dažniausiai būna bendrame personalo kambaryje arba motinos/tėvo darbo vietoje, kai yra tokia galimybė. Svarbu tai, tokių patalpų poreikis turėtų būti nustatytas pačioje darbovietėje, kadangi tai reikalauja papildomų išlaidų. Jei darbovietėje dirba vyresnio amžiaus asmenys arba tiesiog neturintys poreikio atsivesti vaikus, tuomet tokia investicija įmonei nebūtų itin naudinga.

Iš tam tikrų pasisakymų, galima spręsti, jog dalis vadovų nesureikšmina galimybės darbuotojams atsivesti vaiką į darbo vietą kaip darbuotojams aktualios šeimos–darbo derinimo priemonės, o bendrai vertinant vaiko kambario galimybes, atsiskleidė organizacijų pokyčius (izomorfizmą) sąlygojančių imitacinių veiksnių poveikis. Vadovas paminėjo, jog darbovietėje „kaip ir kitose“, nėra sudaryta tokių sąlygų. Toks pasakymas rodo poreikį lygiuotis, kopijuoti kitas įmones ir jose įgyvendintus sprendimus – jei kitos neinvestuoja į tai, tai lyg ir nėra reikalo ir jiems investuoti. Tuo pačiu būtų galima teigti, jog kuo daugiau darboviečių siektų įgyvendinti šią priemonę, tuo daugiau darbdavių jaustų socialinį spaudimą daryti tą patį. Tam tikra prasme galima manyti, jog socialinis spaudimas, konkurencija, daro itin reikšmingą poveikį darbdaviams jų darbuotojų šeimos–darbo derinimo klausimais.

*„M - Tai, kas kitose įmonėse, tas ir čia. kažko papildomo įrengta, kad vaikui užimt – tai tikrai nėra papildomų dalykų. Nežinau, net kaip šitą dalyką vertinti. Tiesiog, kaip visose įmonėse, dėl vaiko nieko papildomo nėra. Yra flomasterių padėta ant staliuko...“ (TV\_8).*

Nustatyta, jog yra darboviečių, kuriose minėtos sąlygos dirbančiųjų vaikams yra sudarytos. Bandant nustatyti, kas paskatino vienose įmonėse įrengti tinkamas patalpas, kitose ne, paaiškėjo, kad kai kuriais tais atvejais, kai įmonių darbo patalpose yra tinkamos patalpos, tai yra visai nesusiję su darbdaviais ar vadovais ir su jų sprendimais, o su instituciniu spaudimu – konkrečiai – statybų įsakymu. Statybų įstatyme, kuris nurodo vadovautis statybų techniniu reglamentu, nurodyta, jog naujai statomose ar modernizuojamose visuomeninės paskirties patalpose, t. y. biuruose, turi būti įrengiamos patalpos kūdikiams žindyti ir pervystyti (Įsakymas dėl statybos..., 2018). Šiuo atveju, darbdaviams daro įtaką institucinis spaudimas, tačiau jis efektyvus, nes veikia ne sudarydamas pasirinkimo galimybę, o įpareigodamas kitas institucijas kontroliuoti darbdavius.

*Sergant leidžia neimti nedarbingumo.* Tyrimas atskleidė, jog neretai naudojama priemonė yra leidimas neimti nedarbingumo darbuotojo ligos atveju (arba jo vaiko ligos atveju), suteikiant galimybę tiesiog sirgimo laikotarpį praleisti namuose gydantis arba taikant sąlygą dalinai/pilnai dirbti iš namų nuotolinio darbo pagalba. Darbuotojo ligos atveju, priemonė/leidimas dirbti nuotoliniu būdu (dalinai arba pilnai), tam tikrais atvejais yra naudinga tiek iš tiesioginio vadovo, tiek iš darbdavio perspektyvos. Tokiu būdu užtikrinamas veiklos tęstinumas, kadangi tokiu būdu darbai yra tęsiami arba, kompromiso atveju, tik šiek tiek sulėtėja. Be veiklos tęstinumo užtikrinimo, yra dar vienas momentas, kodėl tiesioginiai vadovai (dažniausiai įmonių savininkai arba samdomi vadovai, gavę aukščiausio lygmens vadovo sutikimą) leidžia neimti nedarbingumo. To priežastis – teisinis reglamentavimas, pagal kurį, darbuotojui išmoka už pirmas 2 sirgimo dienas apmoka darbdavys (pasirinktinai 80-100 proc. nuo vidutinio darbuotojo atlyginimo). Atsižvelgiant į tai, darbdaviui, bet kuriuo atveju, reikėtų padengti pirmas dvi nedarbingumo dėl ligos dienas, todėl finansiškai ir strategiškai galbūt labiau apsimoka susitarti su darbuotoju dėl galimybės padirbėti tuo metu ir taip, bendrame rezultate, būtų atlikti darbai ir ne taip kristų darbo efektyvumo lygis, kas, tikėtina, mažiau neigiamai atsilieptų įmonės pelningumui. Kaip nurodė vadovai, darbuotojui toks susitarimas tinka (kai leidžia darbo specifiką), kadangi tokiu būdu, dirbantysis gauna didesnę finansinę naudą. Remiantis įstatymu (Lietuvos Respublikos ligos..., 2019), darbdavys pasirenka, kokio dydžio išmoką mokėti (minimali dalis yra 80 proc., o maksimali 100 proc. nuo darbuotojo vidutinio atlyginimo), tad darbdavys dažnai pasirenka mažesnę dalį. Šiuo atveju, darbuotojas praranda dali pajamą, o gauti atlyginimą 100 proc. ir šiek tiek padirbėti jiems atrodo geresnis kompromisas. Dalis vadovų pabrėžia, jog jų darbuotojai patys gana dažnai prašo tokios galimybės. Toks darbdavių sprendimas yra pagrįstas racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo teorija, kadangi darbdaviai siekia maksimalios naudos, t. y. kad tos dienos, už kurias jie sumoka darbuotojams, būtų atididamos. Tuo tarpu tai, kad darbuotojai noriai savo ar vaiko ligos laikotarpiu pasilieka dirbti, rodo, jog finansinis aspektas jiems yra labai svarbus. Kaip rodo socio-ekonominis tyrimas, šalyje vidutinis ir minimalus atlyginimas yra gana žemi, o dirbančiųjų pasirinkimai grindžiami finansine nauda patvirtina, jog dalies dirbančiųjų gaunamos pajamos nėra pakankamos. Kaip atskleidė vadovai, priemonė (tiek ligos metu dirbant nuotoliniu būdu, tiek visiškai nedirbant, bet neimant nedarbingumo) ypač naudinga ir darbuotojams, uždirbantiems ženkliai daugiau, nei vidutines pajamas, kadangi jiems taikomos lubos. Dėl taikomų lubų, didesnę atlyginimą nei vidutinis gaunantys darbuotojai netenka dalies pajamų, todėl tai paveikia jų šeimos biudžetą, kuris tiek paties darbuotojo, tiek jo vaiko ligos atveju yra labai svarbus, dėl tuo metu atsirandančių papildomų išlaidų. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, jog šiuo atveju darbdaviai susikooperuoja su darbuotojais, siekdami bendros

naudos, kuri neoinstitucionalizmo perspektyva aiškina kaip aukštesnio prioriteto veiksnys (nei institucinis reglamentavimas), lemiantis sprendimus. Kita vertus, valstybės atžvilgiu, vertintina teigiamai tai, jog darbdavys ir dirbantysis gali rasti abiem tinkamus kompromisus ir nereikia naudoti valstybės biudžeto lėšų ligos išmokoms.

*„V – Dirbti iš namų susirgus pačiam darbuotojui ar vaikam, senai taikau [...], žmonės vis tiek dauguma uždirba daugiau negu ten tos lubos.. nežinau kiek ten 1000 (aut. past. eurų) ar kiek, bet nu jie praranda nemažai pinigų jeigu ima biuletenį.... Kitas...kitas dalykas, [...] tai man reikia, kad tas žmogus būtų pasiekiamas ir bent kažkiek padarytų..“ (TV\_12)*

**Papildomos atostogos.** Nustatyta, kad dalyje įmonių suteikiamos papildomos, darbo kodekse nenumatytos, darbdavių apmokamos atostogos. Paprastai tokios atostogos suteikiamos esant šeimyninėms problemoms, kai darbuotojas jau būna išnaudojęs kasmetines atostogas arba jų nepakanka problemos sprendimo laikotarpiui. Ši priemonė tiesioginiams vadovams reiškia tikėtiną darbuotojo „iškritimą“ iš darbo eigos neplanuotu metu ir kartais, neprognozuojamam laikotarpiui, todėl susiformuoja papildomi iššūkiai – tokie kaip pakeičiamumo užtikrinimas. Papildomų apmokamų atostogų suteikimas taip pat reiškia papildomas finansines išlaidas, todėl kai kurie darbdaviai šios priemonės netaiko finansiniu pagrindu, orientuodamiesi į organizacijos biudžetą. Vis tik, faktas, kad kai kuriose įmonėse ši priemonė yra taikoma, rodo, jog sociologinio neoinstitucionalizmo požiūriu, sprendimų priėmimui didesnę reikšmę gali turėti vidinės darbdavių nuostatos, vertybės, dėl kurių norima darbuotojams suteikti tai, ko jiems reikia net ir biudžeto sąskaita. Tiesioginiai vadovai, kai jie nėra savininkai ar aukščiausio lygmens vadovai, turi mažiau galios disponuoti organizacijos biudžeto lėšomis ir neturi galios priimti tokius sprendimus, tad jie turi pasitarti su atitinkamais asmenimis ir gauti jų patvirtinimą. Nesant galimybės suteikti apmokamų atostogų, gali būti siūlomos neapmokamos atostogos, tačiau jos yra itin nepalankios darbuotojams, ypač ilgesniu laikotarpiu. Nemokamos atostogos yra nepalankios ne tik dėl tiesioginių pajamų praradimo, tačiau ir dėl įstatymuose numatytos tvarkos, nurodančios, jog esant neapmokamose atostogose (kurių metu automatiškai nėra mokamos sveikatos draudimo įmokos) nekaupiamas stažas ligos, motinystės, vaiko priežiūros išmokoms, taip pat nemokamų atostogų metu susirgęs žmogus negali gauti ligos išmokos, o slaugydamas šeimos narį – slaugos išmokos, tad pasiėmęs nemokamas atostogas dirbantysis gali turėti dar didesnių problemų.

*„M – Nežinau. Jeigu taip būtų, aš nežinau, ką nuspręsiu. Aš manau, kad pagal dabartinę situaciją, tai tikrai ne. Nebent įmonė labai gerai laikytųsi“ (TV\_4)*

Dažniausiai, apmokamos ir neapmokamos atostogos yra suteikiamos oficialiai, nors atsižvelgiant į tai, kad dirbantysis apmokamų atostogų metu gauna vidutinį darbo užmokestį, darbdaviui, finansine prasme nebūtų didelio skirtumo ar suteik-

ti formaliai apmokamas atostogas ar laisvas dienas neformaliai. Visgi, darbdaviai, siekdami išvengti problemų, tais atvejais, jeigu darbuotojui kažkas nutiks jam nesant darbo vietoje, siekia įforminti atostogas. Tiek papildomų apmokamų, tiek neapmokamų atostogų suteikimo priemonę dažniau minėjo valstybinių įstaigų vadovai, nei privačių. Tikėtina, jog valstybinėse ir biudžetinėse įstaigose yra kur kas paprasčiau suteikti papildomas apmokamas atostogas nei privačiose, kadangi, privačiose yra labiau orientuojamasi į pelną, tuo tarpu, valstybinėse, kur prioritetas dažniausiai yra paslaugų gyventojams teikimas, o ne pelnas, lengviau taikyti tokio tipo motyvacinės priemonės. Minėtais atvejais, įvairaus tipo atostogų suteikimas yra labiau darbdavio, o ne tiesioginio vadovo galios aspektas, todėl tokiose situacijos tiesioginis vadovas (kai toks yra tarp savininko ar įmonės vadovo ir darbuotojo) veikia kaip tarpininkas, o kurios pusės naudai – priklauso nuo jo paties požiūrio, kadangi jis gali paveikti sprendimo priėmimą ir darbuotojo naudai.

**Lankstus darbo grafikas.** Lankstus darbo grafikas – dar viena priemonė, naudojam dirbančiųjų šeimos–darbo derinimui užtikrinti, taip siekiant motyvuoti ir išlaikyti darbuotojus. Lankstus grafikas taikomas įmonėse, kuriose tai leidžia daryti darbo specifiką bei kuriose toks darbo pobūdis atitinka tiesioginių vadovų požiūrį į darbą. Apklauskos metu išsiskyrė du, gana priešingi požiūriai, kur, viena vertus, vyrauja mąstymas, kad ne visais darbuotojais galima pasitikėti, nes kiekvienas sieks maksimalios naudos sau ir, galbūt, bandys mažiau laiko skirti darbui. Kita vertus, kad darbuotojai yra sąžiningi ir kuo daugiau jiems suteiki, tuo jie labiau norės atsidėkoti sąžiningumu ir gerais darbo rezultatais. Abiem atvejais matyti, jog darbdaviai orientuoti į rezultatus, kurie yra pelno rodiklis. Remiantis tuo požiūriu, vykdomas ir laisvo darbo grafiko suteikimas arba nesuteikimas. Kaip nustatyta tyrimo metu, lankstus darbo grafikas gali būti apibrėžtas tiek kaip darbovietės formali, tiek kaip neformali priemonė.

*„M - Kadangi darbas pakankamai nuobodus, čia gal ir pliusas – [...] jie bus motyvuoti pas mus ilgiau likti dėl savo galimybės turėti lankstų grafiką [...]. Bet kadangi jį turi čia papildomų sąlygų, tai galvoja – gerai pabūsiu aš dar čia, nes kitur to negausiu.“ (TV\_8).*

**Vienkartinės išmokos.** Pasak tiesioginių vadovų, dirbančių privačiose įmonėse (arba esančių ir jų savininkais), kartais tenka skirti vienkartinės išmokas darbuotojo ar jo šeimos nelaimės atvejais, rečiau – gimtadienių, vaikų gimimo, vestuvių proga. Dažniausiai, tiek nelaimės atvejais, tiek esant progoms, vadovų inicijuotą išmoką sudaro du skirtingi šaltiniai – pinigai, surinkti iš kolegų bei lėšos iš įmonės biudžeto. Piniginės paramos, išmokos, ypač nelaimių atveju, būna reikalingos darbuotojams dėl padidėjusių išlaidų, todėl dažniausiai tai būna inicijuojamos be atskiro darbuotojo prašymo. Tikėtina, jog privačiose įstaigose piniginės išmokos ir jų dydis priklauso nuo įmonės finansinės būklės (kuri dažnai priklauso nuo šalies ekonominės situacijos) bei nuo savininko arba aukščiausio vadovo sprendimo, tuo tarpu vals-

tybės biudžetinėse įstaigose didesnę reikšmę turi finansinė padėtis (kuri taip pat priklauso nuo šalies ekonominės situacijos), o ne aukščiausio vadovo sprendimai, kadangi tokių įstaigų biudžetas dažniausiai stipriai sustyguotas finansiniuose planuose. Taip pat, remiantis vadovų suteikta informacija, tikėtina, kad skirtingo tipo biudžetinės įstaigos taip pat turi skirtingas galimybes, t. y. galbūt tos, kurios teikia labiau į verslą orientuotas paslaugas arba yra labiau finansuojamos ES, turi didesnes finansines galimybes, tuo tarpu įmonės, kurių biudžetams skiriama mažiau dėmesio, pvz., socialines paslaugas teikiančioms įstaigoms, situacija sunkesnė šiuo klausimu.

*„M – kadangi yra ir profesinės sąjungos, jos, ir atsitinka kokia bėda, tai yra surenkama 1 proc. nuo žmonių atlyginimo ir yra įteikiama žmogui tarsi kokia pagalba [...] iš įmonės fondo paremti negalime, tokių lėšų neturime...esam vidaus tvarkose numatę, kad atsiradus papildomų lėšų būtų skiriama iš įmonės lėšų...bet tokių lėšų nėra...nėra buvę [...] darbuotojas yra labiau motyvuojamas kai gauna finansines paskatas, bet mums (aut. past. biudžetinėms įstaigoms) tai tik pasvajot“ (TV\_21; A)*

Minimos ir profesinės sąjungos, kurių vaidmuo konkrečiu atveju – darbuotojų nelaimės atveju inicijuoti ir surinkti atitinkamą piniginę dalį, atskaičiuotą iš kiekvieno darbuotojo atlyginimo (tuo tarpu kitų taikomų profesinės sąjungos priemonių ar dalyvavimo vadovai nenurodė). Tai atskleidžia, jog tyrimo metu profesinių sąjungų nustatytas vaidmuo yra itin menkas.

**Neformalaus ryšio palaikymas.** Neformalaus ryšio palaikymas, pasak apklaustų tiesioginių vadovų, vykdomas tiek darbo metu, tiek po darbo. Pasak vadovų, jis apima viso kolektyvo subūrimą ir bendravimą ne darbiniais klausimais darbo metu (pvz.: bendri penktadieniniai pusryčiai) arba bendrus užsiėmimus po darbo, švenčių organizavimą, sveikinimą gimtadienių proga ir pan.

*„M – dar mes turime ir tokios įvairios veiklos, kur žmonės yra įtraukiami...dabar aš mažiau, kaip pasidaryt vakarone, kaip įtraukti...[...] kasmet mūsų ta bendruomenė stiprėja...organizuojam ir advento vakarus...ir šeimų sveikatingumo šventes...“ (TV\_10).*

Įvairios šventės, renginiai, gali būti inicijuojamos įmonės vadovybei įtraukiant visus įmonės darbuotojus arba konkretaus skyriaus vadovo iniciatyva, įtraukiant tik jo skyrių. Pirmuoju atveju, tokia priemonė įmonei gali reikšti papildomas išlaidas, kai organizuojamos šventės, vakarėliai, darbovietės sąskaita. Kitu atveju, kai viskas organizuojama vadovo, o ne įmonės, tada finansinės išlaidos gali būti paskirstomos visiems dalyvaujantiems darbuotojams. Bet kuriuo atveju, vadovų nuomone, ši priemonė yra labai vertinga ir nors nėra tiesiogiai skirta dirbančiųjų šeimoms darbo derinimo užtikrinimui, turi didelę netiesioginę reikšmę, nes padeda sukurti teigiamą aplinką, suartinti vadovą ar vadovybę su darbuotojais, ko rezultatas – geriau besijaučiantys darbuotojai. Gera dirbančiųjų savijauta, augantis pasitikėjimas įmone ir vadovybe bei didėjantis lojalumas stiprina ryšį, kurio pasekmės gali būti

matomos darbo rezultatuose arba padėti išlaikyti darbuotojus, kas darbdaviams gali būti labai svarbu.

- Remiantis tiesioginių vadovų interviu rezultatais, nustatytos šios formalios priemonės:

**Etato dydžio pasirinkimo galimybė.** Pasak tiesioginių vadovų, etato pasirinkimo galimybė dažniausiai suteikiama darbuotojams pagal jų poreikį ir/arba priklausomai nuo darbo specifikos, darbo apimčių. Tam tikrais atvejais, norintys dirbti nepilnu etatu ieškosi specifinių sričių, kuriose toks darbo pobūdis yra natūrali praktika, palyginus su įmonėmis, kurių įprastas grafikas yra pilna darbo diena. Tyrimas atskleidė, kad didžiausią poreikį dirbti nepilnu etatu turi motinos turinčios mažų vaikų – grįžusios į darbą dar vaiko priežiūros atostogų metu arba po jų, pvz. norinčios pamažu integruotis arba negavusios vietos vaikui ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tai, jog vadovai įvardino priežastis, dėl kurių jų darbuotojos nori dirbti nepilnu etatu rodo, jog jie bent iš dalies ištraukia iš darbuotojų problemas ir apie jas žino, o tai pirmasis žingsnis link šeimai draugiškos aplinkos kūrimo darbovietėje.

*„M - pas mus visi norintys gali dirbti tiek etato, kiek jiems reikia, pvz. mano skyriuj antrų metų motinystės atostogose esanti darbuotoja grįžo dirbt 0.25 etato... sakė, nori pailsėt nuo šeimynos (juokiasi“). TV\_10*

Vadovai priima į darbą mažesniu etatu, kai tai gali leisti darbo specifika, tačiau kai dėl darbo specifikos sunku užtikrinti veiklos tęstinumą, kartais stengiamasi rasti kompromisą dėl etato dydžio, pvz. dirbti ne 0,5 etato, o 0,75 etato dalimi. Etato suteikimo galimybę vadovai įvertina remiantis naudos įvertinimu, kurį aiškina racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo prieiga. Pasak tiesioginių vadovų, tam tikrais atvejais, kai pvz. įmonėje trūksta darbuotojų, kur kas naudingiau leisti prieš tai dirbusiai ir žinių bei patirties turinčiai darbuotojai dirbti nepilnu etatu, nei samdytis naują žmogų, kurį teks ne tik apmokyti, tačiau ir įvesti į įmonės veiklą. Tai rodo, jog vadovai, vertindami priemonių suteikimo galimybes, atsižvelgia į pasekmes įmonei ir ieško tokių kompromisų, kurie būtų naudingi ir darbovietei. Kaip pabrėžia samdomi vadovai, dažnu atveju, dėl darbuotojo įdarbinimo nepilnu etatu arba etato keitimo, kai tai nėra įprasta praktika įmonėje, jie turi pasitarti ir gauti sutikimą iš aukščiausio vadovo. Tai rodo, jog tiesioginiai vadovai turi sprendimo galią su darbo organizavimu susijusiais klausimais, tačiau tokie klausimai, kurie apima darbuotojų kiekį, etatų dydį, atlyginimus ir pan., arba, kitaip tariant, yra tiesiogiai susiję su finansiniais darbovietės klausimais, tikėtina, dažniausiai yra nebe tiesioginių vadovų, o aukščiausių vadovų galioje.

*„M - Mamos, kurios nori nepilną etatą dirbti, irgi jom... Jos bus motyvuotos ilgiau likti. Mum kaip ir ap sunkina, bet iš kitos pusės tai padeda išlaikyti ilgiau motyvuotus...“ (TV\_8)*

Etato pasirinkimo galimybės suteikimas padeda išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, taip pat pritraukti daugiau darbuotojų, labiau orientuotų į toko pobūdžio dar-



bą. Taip pat dalis darbdavių ieško darbuotojų, galinčių dirbti nepilnu etatu, nes atsižvelgiant į veiklos tipą ir darbų kiekį – taip įmonei yra naudingiau ir efektyviau vykdyti veiklą. Visgi, kai kurių vadovų teigimu, darbuotojų darbas nepilnu etatu darbdaviams nėra finansiškai naudingas mokesčių mokėjimo atžvilgiu, kadangi nepriklausomai nuo to, kokia darbo dalimi dirba dirbantysis, mokesčiai turi būti mokami už pilną etatą. Šią neigiamą darbo nepilnu etatu pusę išsakė tie tiesioginiai vadovai, kurie yra ir tų įmonių savininkai, todėl jie žino ir yra suinteresuoti įmonės pajamomis ir išlaidomis. Taip pat šį aspektą nurodė mažesnių, mažiau negu 20 darbuotojų turinčių, įmonių vadovai, todėl tikėtina, jog mažesnėms įmonėms (kurių galbūt ir pajamos nėra labai didelės), yra kur kas sudėtingiau išlaikyti nepilnu etatu dirbančius darbuotojus, kadangi šie, dirbdami mažiau laiko, sukuria mažiau pridėtinės vertės įmonei ir darbdavys negauna tiek pelno kiek galėtų, jei darbuotojas dirbtų pilnu etatu. Darbdaviams tai finansiškai nėra naudinga, tačiau kaip rodo tyrimas, atsižvelgdami į dirbančiųjų interesus, jie sutinka sudaryti tokias sąlygas, aukštesniu prioritetu laikydami darbuotojų gerovę, kuri gali lemti geresnius darbo rezultatus ir tokiu būdu netiesiogiai daryti įtaką įmonės pelningumui. Tuo tarpu vadovas susikurs teigiamo ir šeimą palaikančio vadovo įvaizdį, tad jam iš to bus dviguba nauda, kuri, pasak racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo teorijos, yra esminis veikėjo siekis.

*„V – pas mane įmonėje trys darbuotojai dirba 0,75 etato. Trys darbuotojai...Jie to nori, jiems tas tinka ir jie džiaugiasi, [...] jie, vėlgi, gali savo šeima rūpintis...“ (TV\_1; S)*

**Mamadienių/tėvadienių suteikimas.** Dalis tiesioginių vadovų (dauguma jų – dirbančių viešosiose įstaigose) nurodė, jog darbuotojams (tiek moterims, tiek vyrams) mamadieniai/tėvadieniai suteikiami pagal jų poreikį arba susiderinant grafiką. Vadovai teigia suprantantys, jog tos papildomos dienos tėvams reikia, o vertindami tokios atostogų dienos apmokėjimo klausimą neigiamų aspektų neįvardija, tačiau pažymi, kad tai iš valstybės numatytų lėšų, todėl nei pačiam vadovui, nei vadovybei problemų nekelia. Tuo tarpu privačių įmonių vadovai kiek kritiškesni – nors dalis ir suteikia mamadienius/tėvadienius, tačiau nemaža dalis jų neįvardino kaip taikomos priemonės. Pasak vadovų, kartais yra sudėtingiau užtikrinti veiklos tęstinumą, tačiau tam padeda komunikavimas su darbuotojais. Šią priemonę darbdaviams kartais sunku įgyvendinti, atsižvelgiant į darbo specifiką bei veiklos tęstinumo užtikrinimą, todėl kiekvienu atveju darbdaviai ir darbuotojai turi ieškoti kompromiso.

Kaip neigiamą aspektą šią atostogų dieną įvardija įmonių savininkai, kurie pabrėžia, jog norėtų, kad ne jie, o valstybė apmokėtų už šią dieną. Dalis vadovų atkreipia dėmesį į tai, kad norėtų suteikti mamadienius, tačiau darbo specifiką neleidžia. Vis tik, atsižvelgiant į racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo teoriją, galimai



darbo specifika ir negalėjimas užtikrinti pakeičiamumo yra tik priedanga siekiant kapitalo maksimizavimo (Hall, Taylor, 1996).

### 3.2.2. Vadovų sprendimus lemiantys veiksniai

Tiesioginiai vadovai, priimdami sprendimus dėl to, kokias priemones taikyti, kokių ne, yra veikiami ne tik remiantis naudos maksimizavimo tikslu ar normų ir vertybių nuorodomis, tačiau ir įvairių išorinių bei vidinių veiksnių. Tyrimo metu nustatyta, kokius veiksnius įvardija patys tiesioginiai vadovai. Šie veiksniai yra sugrupuoti į tris kategorijas – veiksniai atsirandantys dėl institucinio spaudimo, t. y. valstybėje esančio teisinio reglamentavimo; veiksniai atsirandantys dėl darbovietėje esančių charakteristikų ir darbdavių politikos; veiksniai susiformavę dėl pačių dirbančiųjų įtakos. Svarbu tai, jog tiesioginiai vadovai, galvodami apie jų sprendimus lemiančius veiksnius, neįvardino daugelio teorinėje dalyje analizuotų veiksnių, tokių kaip: asmeninio gyvenimo etapas, kuriame tuo metu yra vadovas, lyties, vadovavimo lygmens, socialinis susitapatinimo, organizacijos brandos lygio ir t. t. Tikėtina, jog šie veiksniai taip pat turi reikšmės, tačiau patiems vadovams juos įvertinti sudėtinga, nes tai reikalauja tam tikro požiūrio lygmens, o tyrimo metu nebuvo sufleruojami galimi variantai, galintys priversti interviu dalyvius susimastyti apie tam tikrus aspektus, nes tai būtų įtakos darymas.

- Tyrimo metu, tiesioginiai vadovai įvardino veiksnius, priklausančius nuo valstybėje esančio teisinio reglamentavimo, kurie yra – finansinis reguliavimas ir teisiniai apribojimai. Tiesioginiai vadovai, kalbėdami apie teisinį reglamentavimą, nenurodė jokių valstybės numatytų darbo organizavimo ar su darbuotojų laiko valdymu susijusių priemonių, orientavosi tik į finansinius aspektus.

*Finansinis reguliavimas.* Finansinio reguliavimo įtaką įvardino tiesioginiai vadovai, kurie kartu yra ir įmonių savininkai. Nustatyta, kad įstatymais paremtas finansinis reguliavimas, vadovų nuomone, tam tikrais momentais spaudžia į kampą ir suformuoja situacijas, dėl kurių šeimai palankių priemonių taikymas darbdaviams tampa komplikuotas. Šiam atvejui tinka jau minėta situacija, kuomet pagal įstatymą numatyta, jog darbdavys nepriklausomai nuo to, kokia etato dalimi dirba darbuotojas, turi už jį mokėti mokesčius, kurie skaičiuojami nuo pilno etato. To rezultatas – darbdaviai ne itin nori įdarbinti asmenų nepilnu etatu, nes tai jiems tampa finansine našta. Didžiausią reikšmę šis reiškinys turi mažesnėms arba naujai besikuriančioms darbovietėms, kur reikalingos investicijos, o ne papildomos, neatsiperkančios išlaidos. Kaip atskleidžiama teorinėje dalyje, taip ir tyrimo rezultatai rodo ryšį priemonių taikymo su įmonės dydžiu ir branda. Pasak tiesioginių vadovų – darbdavių, tokia prievolė yra gana nepagrįsta, nes realiai darbuotojas dirbdamas mažesne etato

dalimi ir sukuria mažiau pridėtinės vertės įmonei, nei dirbtų pilnu etatu, todėl toks mokestis yra tiesiog iš darbdavio sąskaitos. Apskritai vadovų įvardintas finansinis reguliavimas kaip trukdantis veiksnys – nestebina, nes remiantis racionalaus pasirinkimo neoinstitucine teorija, jis yra tiesiogiai susijęs su naudos, t. y. kapitalo maksimalizavimu, o tai yra labai kruopščiai darbdavių vertinama/skaičiuojama įvairiais aspektais, ieškant būtų, kaip mažiau išleisti ir daugiau uždirbti (Hall, Taylor, 1996).

*„V - tik iš kitos pusės – valstybė su savo įstatymais neįspraustų darbdavių į kampą [...] O dabar įmokas – taip valstybė nustatė – turiu mokėti kaip pilną etatą dirbančių. Ir, vėlgi, tada kyla klausimas man – ką daryti? Ar iš tų trijų darbuotojų, kurie dirba 0,75 etato, vieną kažkurį atleisti ir kažkaip tiesiog...bet vienas turėtų prarasti darbą... [...] valstybė į tai visiškai nežiūri.“ (TV\_1; S)*

**Procedūrų komplikuotumas.** Tiesioginiai vadovai, ypač smulkesnių verslų savininkai, išsakė didelį nusivylimą procedūrų ir procesų, susijusių su įmonės įteisiniu, mokesčių mokėjimu, darbuotojų valdymu, sudėtingumu. Jų nuomone, valstybė pradedantį verslininką apkrauna galybe reikalavimų ir tvarkų, kurios labai apsunkina verslo kūrimą, tad ypač pradžioje savininkai neturi nei finansinių nei laiko resursų galvoti ar įgyvendinti šeimai draugiškas priemones ir, priešingai, net negalėdami įdarbinti reikiamo kiekio darbuotojų patys (dažniausiai kartu su šeima) pasineria į darbinus reikalus be laisvadienių. Taip pat, pasak vadovų, jie susiduria su procedūrų ir procesų komplikuotumu, dėl kurio ne visi veiksmai (buhalteriniai, teisiniai ir t. t.) yra suprantami ir paprasti, o kas jiems paaiškintų ir padėtų – nėra. Tuo remiantis, darbdaviai jaučiasi taip, jog valstybė jiems nepadedą, o tik reikalauja daugybės biurokratinių dalykų, kurie labai apsunkina verslo kūrimo ir augimo sąlygas, tad rūpinimasis jų darbuotojų gerove darbdaviams atrodo tik kaip dar vienas sunkumas. Pasak darbdavių, yra nuolat susiduriama su valstybės požiūriu (atsispindinčiu įstatymuose ir tarnautojų elgesyje), jog darbdavys savaime yra nesąžiningas ir jį reikia kuo labiau spausti, kas labai atsispinti ir priemonių, skirtų dirbančiųjų šeimoms-darbo derinimo taikyme. Tai rodo, jog darbdaviai neigiamai vertina institucinį spaudimą, kurio negali išvengti ir norėtų daugiau laisvės.

*„V – [...] Jie (aut.. past. valstybės institucijų darbuotojai) galvoja, kad visi sukčiauja ir elgiasi su darbdaviais, kaip su sukčiais potencialiais visą laiką. Visi įstatymai orientuoti į tai“ (TV\_1; S)*

- Tiesioginiai vadovai įvardijo, kad įtaką jų priimamiems sprendimams taip pat daro įvairūs veiksniai darbovietėse. Buvo įvardinti tokie veiksniai kaip įmonės juridinis statusas (viešoji ar privati įmonė), turimi įgaliojimai ir įtaka darbovietėje (galios pozicija), darbovietės darbo politika šeimų atžvilgiu, darbo specifiška, reikiamybė užtikrinti veiklos tęstinumą, rezultato pasiekimo tikslas.

**Juridinis įmonės statusas.** Tiesioginių vadovų apklausos metu nustatyta, kad ju-

ridinis įmonės statusas, šiuo atveju, skirstant ar tai privati ar valstybinė įstaiga, turi įtakos jų sprendimams. Kaip jau buvo pristatyta teorinėje dalyje, valstybinės įmonės yra pagrįstos šalies biudžeto lėšomis, kurių biudžetą pagrinde sudaro joms paskiriamos lėšos (paskiriamos ministerijų, gaunamos iš ES), ir tik dalį sudaro už vykdomas funkcijas gaunamas pelnas. Kitaip tariant, valstybė savo funkcijoms vykdyti skirs finansavimą, kuris mažai priklausys nuo įmonės veiklos rezultatų. Tuo tarpu tokių įstaigų prioritetas – kurti ir teikti paslaugas, o ne generuoti pelną, kaip tai daro privačios įmonės. Atsižvelgiant į tai, vienos priemonės labiau pritaikomos valstybinei įmonei, kitos labiau privačiai. Pavyzdžiui, valstybinėse, kur siekiama laiku atlikti reikiamus darbus, galimos priemonės, suteikiančios darbuotojams daugiau laisvės. Tuo tarpu, privačiose įmonėse, kur svarbu ne tik laiku atliktos užduotys, tačiau ir efektyvesnis, greitesnis darbas, gali būti siekiama labiau kontroliuoti darbuotojus, mažiau jais pasitikėti, nes yra kur kas didesnė rizika, kuri gali pasireikšti finansiniais nuostoliais. Kalbant apie finansines priemones, situacija privačiose įmonėse, galimai, yra priešinga, t. y. aukščiausiai valdžiai norint, bet kada gali būti suteikiamos išmokos, priedai, gali būti netgi atskiri fondai darbuotojų motyvavimui, palankios aplinkos kūrimui. Tuo tarpu valstybinėse lėšos skiriamos konkrečių funkcijų įgyvendinimui, todėl lėšos, skiriamos darbuotojų gerovei didinti, išmokoms mokėti, bus paimitos iš kitų sričių, tačiau tai gali būti neigiamai įvertinta vidinių ar išorinių auditų metu. Svarbus skirtumas tas, jog privačiose įmonėse gali dominuoti kapitalo maksimizavimo siekiai (Hall, Taylor, 1996), o tuo tarpu valstybės, viešosiose įstaigose dominuoja stipresnis institucinis spaudimas, dėl kurio vadovai įstatymus linke interpretuoti dirbančiųjų naudai. Kaip teigia Goodstein (1994), Ingram ir Simons (1995) valstybinių įmonių sektorius yra labiau jautrus instituciniam spaudimui negu privačių.

Valstybinėse įstaigose dominuojat vidutiniškai žemesniems atlyginimams, nei už panašų darbą privačiose, įvairios darbo sąlygų gerinimo priemonės skiriamos siekiant pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus. Atsižvelgiant į minėtus veiksnius, vadovas, žinodamas situaciją, priima atitinkamus sprendimus.

*„V - Nu, pas mus yra toks dalykas, vis tiek kad kaip valstybinė įmonė, yra lubos atlyginimam. Aišku, pas mus kaip tokia sritis...kiek kitos algos, bet nu vis tiek, toli gražu nuo to ką jie gautų privačiose.“ (TV\_20)*

**Vadovo turimi įgaliojimai, įtaka.** Tyrimas atskleidė, jog įtaką vadovo priimamiems sprendimams turi faktas – ar tiesioginis vadovas yra tos įmonės samdomas darbuotojas, ar savininkas – aukščiausio lygmens vadovas. Asmuo, įdarbintas kaip vadovas, dažniausiai negali priimti sprendimų ar taikyti priemonių, susijusių su finansiniais klausimais, nes nėra atsakingas už biudžetą ir jo skirstymą. Tuo tarpu, aukščiausio lygmens vadovas/savininkas yra suinteresuotas įmonės pelningumu, efektyvumu, todėl jis, prieš priimdamas sprendimą dėl darbuotojo, įvertins šį as-

pekta. Tiesioginiai vadovai, priklausomai nuo įmonės struktūros, ne visais atvejais gali priimti darbuotojui palankius sprendimus ne tik dėl finansinių, bet ir dėl kitų priemonių. Kai tiesioginių vadovų įtaka mažesnė, jie gali būti linke derinti sprendimus su aukštesniais vadovais. Taigi, nors daugeliu atvejų, būtent tiesioginiai vadovai lemia dirbančiųjų gerovę ir sąlygas, kokiomis jie dirba, tačiau kai kurie dalykai, vis tik, lieka tvarkomi ne tiesioginių vadovų – tai priklausys nuo turimos galios pozicijos.

*„M – [...] Nes vienaip aš priimčiau sprendimus, jei aš pati būčiau savininkė ar vadovė, kitaip, jeigu aš turiu atsiklausti. Kažkiek aš galiu laviruoti... aš ir laviruoju...“ (TV\_8).*

*„M – Aš negaliu visko spręsti. Kiek aš galiu – tai aš galiu dėl grafiko pasiderinti, jei ten susirgo... [...] Aš tuos sprendimus pati priimu ir derinu savo komandoj. Jau kur reikalauja finansinių visokių paramų – jau tada aš negaliu spręsti ir turiu klaust.“ (TV\_13).*

**Darbo specifika.** Tyrimo metu tiesioginiai vadovai nurodė, jog vienas iš pagrindinių ribojančių arba, priešingai, „atřišančių“ rankas veiksmų, lemiančių jų sprendimo priėmimą, yra darbo specifika. Pasak vadovų, jie net ir norėdami sudaryti darbuotojams geras sąlygas šeimos–darbo derinimo atžvilgiu, to negali padaryti (arba, nežino kaip tai padaryti) dėl darbo specifikos, pasireiškiančios fiziniu darbu, kuri reikia atlikti tam tikroje vietoje konkrečiu laiko momentu. Tai reiškia, jog vadovas, net ir norėdamas išleisti darbuotoją tvarkytis reikalų ar dirbti nuotoliniu būdu, negali to įgyvendinti. Dalis vadovų ieško būdų kaip tą kompensuoti kitais būdais – pvz., rengia dažnesnius kolektyvo vakarėlius, suteikia darbe nemokamus pietus ir pan. Kiti tiesiog priima tai kaip darbo neigiamą pusę, už kurią darbuotojas gauna atlyginimą ir tiek. Tuo tarpu, darbo specifika, kuri pasireiškia protiniu, kūrybiniu darbu, kuri galima atlikti bet kada ir iš bet kur, leidžia taikyti kur kas daugiau lankstesnių, šeimos–darbo derinimui reikalingų priemonių, tokių kaip: nuotolinis darbas, laisvas grafikas ir pan. Kai kuriais atvejais, vadovai galėtų rasti sprendimus, tačiau tikėtina, tai būtų efektyvumo, darbų kokybės ar įmonės finansų kaina.

*„V – Dirbtume kitokioj srity, tai iš viso leisčiau, bet kai čia rugsėjo pirmą, mūsų sunkiausia darbo diena būna čia...Bet jeigu vienas žmogus, tai leidi...Padedi...“ (TV\_7; S)*

**Rezultatų pasiekimo būtinumas.** Tyrimas atskleidė, jog tiesioginiai vadovai, ypač kai jie pavaldūs aukštesnei įmonės valdžiai, turi pasiekti jiems (jų skyriui, komandai) numatytus tikslus, rezultatus, užtikrinti darbų tęstinumą, todėl priimdami sprendimus, kokias priemones, kam ir kada taikyti, atsižvelgs į visas rizikas. Atsakomybė ir atsiskaitomybė yra tos priežastys, dėl kurių vadovas nevisada gali rizikuoti ir pasitikėti kitais, ne visada gali būti draugiškas, geras ir nuolankus, o turi nubrėžti tam tikras ribas, kurios užtikrins darbų sklandumą. Kitu atveju, dažnai taikant šeimai palankias priemones, t. y. dažnai išleidžiant iš darbo tvarkytis reikalų, suteikiant laisvadienius, nuotolinio darbo dienas ir pan., tiesiog nebus kam atlikti darbų. Tuo pačiu, jų pasirinkimai grindžiami ir naudos motyvais, tik šiuo atveju

nauda gali būti labiau netiesioginė, t. y. vadovas, užtikrindamas gerus savo komandos rezultatus, galės lengviau pasiekti ir asmeninės – ekonominės, socialinės naudos (Ostrom 2008; North, 1991).

„V – [...] jeigu tas darbuotojas turi kažkokį tai... Na, kaip pavyzdys – jisai dirba kažkokiam procese, kuris kaip ir nenutrūkstamas turėtų būt, ar ne įmonei? Ir vat vienas darbuotojas turi mamadienį, kitas darbuotojas nenuadirbs to darbo. Kaip tą darbuotoją pakeisti laikinai, vienai dienai per mėnesį? Kuo jį pakeisti? Tai čia, kaip sakoma, lazda turi du galus. Darbuotojui gerai. (TV\_1; S)

- Tyrimo metu nustatyta, jog tiesioginių vadovų sprendimus lemia pačių dirbančiųjų, dėl kurių reikia priimti sprendimus, elgesys, taip pat ir poreikis užtikrinti lygybę tarp darbuotojų, kuriai nesant gali kilti konfliktas. Taip pat nustatyta, jog sprendimams turi įtakos tiesioginių vadovų šeimininė padėtis ir šeimos sudėtis.

*Lygybės tarp darbuotojų užtikrinimas.* Tiesioginiai vadovai atskleidė, jog vienas iš veiksnių, kuris lemia jų sprendimų priėmimą, yra kitų darbuotojų, kolegų reakcija ir elgesys, kai suteikiamos kažkokios lengvatos kitiems darbuotojams (šiuo atveju, turintiems vaikų). Tai aiškinama sociologinio neoinstitucionalizmo prieiga, pagal kurią sprendimų priėmimui įtaką daro nusistovėjusios normos, vertybės, visuomeninių normų – kultūrinė aplinka, vidinės veikėjo nuostatos. Būtent šie veiksniai lemia tiesioginio vadovo poziciją ir požiūrį į darbuotojus, į lygybės tarp jų kaip kolegų ir kaip skirtingų lyčių asmenų, užtikrinimą. Tiesioginio vadovo tikslas turėtų būti sąžiningu visiems vienodai, tačiau natūralu, kad mažus vaikus turintys asmenys turi daugiau atsakomybių šeimai, todėl galbūt dažniau pasiprašo juos išleisti, prašo pritaikyti lankstesnę grafiką ir panašiai. Tuo tarpu, kai vadovui reikia išspręsti daugelio darbuotojų skirtingas problemas, taikant skirtingas priemones, ir dar lygiagrečiai užtikrinti darbų tęstinumą, jis gali susidurti su darbuotojų nepasitenkinimu. Darbuotojai gali norėti tokių pat sąlygų, kokios suteikiamos kitiems, nepriklausomai nuo to, kad jie neturi tokių problemų – pvz. nori galimybės dirbti nuotoliniu būdu, išeiti kai reikia ir panašiai. Natūralu, kad darbuotojai nori vienodų sąlygų, todėl vadovui rasti balansą yra gana sudėtinga, ypač kai kolektyvas didelis. Tuomet ir pradeda formuotis konfliktinės situacijos, kurios ne visos gali būti išspręžiamos, o tai tiesiogiai atsiliepia ne tik darbų efektyvumui, tačiau ir bendrai komandos atmosferai. Labai daug dalykų priklauso nuo tiesioginio vadovo, jo gebėjimų laviruoti tarp įmonės tikslų ir rezultatų, tarp komandos narių, rasti balansą tarp abiejų pusių. Dalis vadovų, siekdami palengvinti sau situaciją, pasirenką kelią visiems sudaryti vienodas sąlygas, tačiau nebūtinai pasirenkant šeimai draugiškas priemones, o pasilieka taikyti tik standartines, būtiniausias.

„M – [...] nėra ribos, kuris turi pirmenybę. Pvz. vienu metu abu nori ateit, tarkim, po pietų, bet man reikia, kad persidėliotų, kad vienas būtų ryte, kitas po pietų. Kuriam suteikt

*pirmenybę? Iškart kyla konfliktas. Jeigu žmonės susitaria tarpusavyje, tada yra puiku, bet jei nesusitaria, tada yra labai sunku iš tikrųjų. Ir tada vėl – vienas, vietoj to, kad būtų motyvuotas, gaunasi demotyvuotas.“ (TV\_8).*

**Pačių darbuotojų atsakingumas/elgesys.** Tiesioginiai vadovai atskleidė, jog priimančias sprendimus yra atsižvelgiama konkrečiu atveju į kiekvieną darbuotoją individualiai. Kitaip tariant, darbuotojai yra skirtingų charakterių ir požiūrių, todėl vieni darbuotojai prašo taikyti priemones, skirti lengvatas, kai jiems iš tiesų to reikia, o tuo tarpu kiti, esant nuolankiam vadovui, ima naudotis galimybėmis ir pradeda piktnaudžiauti. Su laiku vadovai tą pastebi ir pradeda atsižvelgti į tokį darbuotojo požiūrį – t. y. kuomet vadovui atrodo, jog darbuotojas nerimtai žiūri į darbą, pvz., kai piktnaudžiauja vaikų ligomis dažnai prašydami leisti dirbti nuotoliniu būdu neimant nedarbingumo. Vadovai pabrėžia, jog tokie atvejai su darbuotojais, turinčiais vaikų, nėra tokie dažni, kaip su neturinčiais vaikų, kurie neturėdami kuo rizikuoti galbūt ne taip atsakingai vertina padėtį, kadangi darbuotojai, turintys vaikų labiau vertina finansinį stabilumą ir išvelgia daugiau rizikų. Kitas aspektas, kurį vertina vadovai – kaip darbuotojas darbo metu atlieka jam paskirtas užduotis, t. y. ar jis dirba atmetinai ar sąžiningai. Atsižvelgdami į tai vadovai vertina ar darbuotojams stengtis padėti ir galbūt netgi bandyti suderinti papildomas sąlygas su aukštesne valdžia.

*„M – atsižvelgiu į tai, koks yra darbuotojas. Jeigu geras - tai aš bet koku atveju bandau padaryti viską, kad jis būtų motyvuotas, kad jisai būtų ilgiau. Jeigu jisai blogai dirba ir nori kažkokių išskirtinių, tai aš tada... Aš tiesiog perduočiau žinią, bet dėl jo nesiversčiau per galvą. Nu, nes jei jis negerai dirba, tai tada nėra tikslo...“ (TV\_3).*

**Tiesioginių vadovų šeimyninė padėtis ir šeimos sudėtis.** Tiesioginiai vadovai, kalbėdami apie priemonių pasirinkimus, nurodė, jog esant problemoms, jie dažnai išleidžia darbuotojus, taip pat leidžia dirbti iš namų susirgus vaikui ir pan. todėl, kad supranta jų situaciją, nes ir patys turi vaikų ir yra tai patyrę. Kaip buvo minėta teorinėje dalyje, vadovų pasirinkimus gali veikti socialinis susitapatinimas ir vidinės nuostatos, dėl kurių toje pat situacijoje esančius kitus žmones ir jų problemas supranta labiau ir tai skatina labiau padėti. Tikėtina, jog samdomus tiesioginius vadovus gali stipriau veikti socialinio susitapatinimo veiksnys, kadangi jiems mažesnę reikšmę turi pelno maksimizavimo tikslai darbovietėje.

*„V - Nu pakeisti, kaip pasakyt... dėl manęs, tai aš viską suprantu, nes pats turiu vaikų ir žinau“ (TV\_17).*



### 3.2.3. Priemonių taikymo pasekmės

Tiesioginiai vadovai, įvardindami jų nuomone esančias šeimos–darbo derinimo priemonių taikymo pasekmes, vertino situaciją keliais lygmenimis ir įvardijo išvelgiamas pasekmes tiek tiesiogiai jiems, kaip vadovams, tiek darbovietės kontekste. Tyrimo metu nustatytos pasekmės suskirstytos į teigiamas ir neigiamas.

- Nustatytos šios teigiamos pasekmės: kvalifikuotų darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas, lojalumo sukūrimas ir išlaikymas, geros atmosferos darbe sukūrimas.

**Kvalifikuotų darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas.** Pasak tiesioginių vadovų, šeimai palankių priemonių taikymas padeda pritraukti kvalifikuotus darbuotojus. Taip yra todėl, kad greta standartinio atlyginimo dydžio ir socialinių garantijų pasiūlymo gali įvardinti ir papildomų privalumų, kurie, kaip pastebi vadovai, labai vertinami besidarbinančių. Kaip teigia kai kurie vadovai, jaunesnio amžiaus asmenys ieškodami darbo siekia tiesiog gauti darbo vietą su kuo didesniu atlyginimu, tuo tarpu asmenys turintys šeimas ir vaikus, ieško darbovietės, kuri gali pasiūlyti kažką daugiau, nes jiems gyvenime prioritetu tampa ne tik pajamos, bet ir draugiška darbo aplinka, galimybė derinti darbą prie šeimos, o ne prisiderinti pačiam prie darbo. Visgi, vadovai pastebi, kad tai labiau išryškėja turinčių aukštesnę kvalifikaciją darbuotojų tarpe, kadangi jie šiandieninėje ekonomikoje turi galimybę rinktis, o ne juos renkasi. Tuo tarpu, žemesnės kvalifikacijos asmenys nėra tokie patrauklūs kaip aukštesnės, todėl jie linkę ieškoti kompromisinio varianto, teikiant pirmenybę atlyginimui arba apskritai darbo vietos gavimui. Priemonės svarbios ir jau dirbantiems, todėl priimant į darbą su pažadėtomis vienokiomis sąlygomis, tačiau jų netaikant, darbuotojas gali pradėti ieškoti kitos darbo vietos. Dabartinėje rinkoje populiariau konkuruoti dėl aukštesnės kvalifikacijos asmenų, todėl darbuotojai gauna pasiūlymų iš kitų darbuotojų, kurios siekiamos pritraukti praplečia pasiūlymų portfelį, atsižvelgiant į tai, ką jau gauna darbuotojas esamoje darbovietėje.

*„M - Derinimas yra labai gerai, iš tikrųjų, įmonės turi tai daryti... Tuos žmones, kurie turi šeimą...[...] Bet tos sąlygos yra labai vertinamos šeimai... Family... Family friendly, taip sakant. Į jas daugiau darbuotojų nori eiti dirbti, nei tos, kurios visiškai... Kažkaip pakelia nuotaiką, nežinau...[...]. Tiesiog, skatina papildomais pointais“.* (TV\_13)

**Lojalumo sukūrimas ir išlaikymas.** Darbuotojų lojalumo sukūrimas ir išlaikymas pasitarnauja vadovams kaip įrankis, padedantis išlaikyti gerus darbuotojus bei gauti geresnius jų darbo rezultatus. Pasak vadovų, atsidavęs ir lojalus darbuotojas įdės daugiau pastangų, nei įmone nepasitikintis, nusivylęs darbuotojas. Lojalumas yra tiesiogiai susijęs su motyvacija, todėl jo skatinimas savaime yra ir darbuotojo motyvacijos didinimas. Visa tai gali tapti didesnių pastangų išraiška, kuri reikš didesnius rezultatus, o tai turi tiesioginę reikšmę įmonės pelningumui.



„M – Teigiama, dėl to paties lankstaus grafiko, tai kad žmogus... Na, mane motyvuoja tokie dalykai, kai aš galiu pasidėliot kažkiek ir mano darbai kitus darbuotojus motyvuoja“ (TV\_4)

**Geros atmosferos darbe sukūrimas.** Geros atmosferos darbe sukūrimas – tai dar viena teigiama pasekmė, kuri turi tiesioginį ryšį su darbuotojų lojalumu bei išlaidyumu. Visiems asmenims namai ir šeima yra labai svarbūs, nes atlieka gyvenimo pastogės, ramybės funkciją. Darbas, kuris pagal praleidžiamą laiką prilygsta antriems namams, taip pat turi turėti gerą, teigiamą atmosferą, kuri darbuotojams leistų jaustis komfortabiliai, drąsiai, saugiai – tik tuomet jie galės efektyviai save realizuoti. Tai vadovai supranta ir vertina, todėl taikydami įvairias priemones ir sprenddami darbuotojų problemas galvoja apie šį aspektą.

„M - Aš manau, kad tai (aut. past. šeimai draugiškų priemonių taikymas) įneša į bendruomenę tokią šiltą atmosferą“ (TV\_21; A)

- Neigiamos pasekmės, kurias įvardijo vadovai, gali būti įvairaus pobūdžio – nukentėjęs veiklos tęstinumas ir kokybė, nepasitikėjimo darbuotojais formavimasis, problemos su vadovybe. Įvardintos pasekmės atskleidžia, jog samdomi tiesioginiai vadovai labiau orientuojasi ne tik į kapitalo maksimizavimu pagrįstas pasekmes, tačiau turi ir kitų tikslų, susijusių su asmenine nauda, pvz. siekiu išsaugoti autoritetą.

**Nepasitikėjimo darbuotojais formavimasis.** Pasak vadovų, nepasitikėjimo darbuotojais formavimasis prasideda tuomet, kai susiduriama su įvairaus pobūdžio piktnaudžiavimu, pvz. itin dažnai išsiprašant dėl „šeimoms problemų“, kai prašoma leisti dirbti nuotoliniu būdu, tačiau rezultatai parodo, jog darbuotojas dirbo itin nedaug arba visai nedirbo. Tiesioginiai vadovai teigia, jog priimdami darbuotojo šeimos–darbo derinimui palankius sprendimus, iš darbuotojo tikisi lojalumo, atsakomybės, kokybiško, efektyvaus darbo. Kai to nesulaukia arba, atvirkščiai, sulaukia negatyvių pasekmių, tuomet formuojasi nepasitikėjimas. Jis atsiliepia tolesniems vadovų sprendimams ne tik tų darbuotojų atžvilgiu, tačiau ir kitų, kurie galbūt elgiasi sąžiningai, kadangi vadovai įgiję blogą patirtį su vienais darbuotojais, pradeda elgtis atsargiau ir taikyti vienodai kritišką požiūrį ir elgesį su visais darbuotojais, o tai gali sumažinti norą padėti.

„M – Tikrai nuo darbuotojų priklauso ir tas darbas iš namų – vienas gali iš tikrųjų dirbti, kitas gali sakyti, kad dirba, bet nedirbt..“ (TV\_3)

**Nukentėjęs veiklos tęstinumas ir kokybė.** Pasak vadovų, darbuotojams taikant šeimai palankias priemones, t. y. dažnas išleidimas, papildomų atostogų suteikimas, nuotolinio darbo suteikimas kai serga vaikai, nepilnas etatas (kaip ir dažnas nedarbingumo ėmimas) lemia tai, kad numatyti darbai įgyvendinami ne pagal planą, atsiliekant nuo grafikų ir lėčiau negu įprastai. Vieno darbuotojo išėjimas gali sutrikdyti visą darbo procesą, nes pavaduojantis kolega, dažnu atveju, negali atlikti

visų funkcijų, nepasitaręs ir negavęs informacijos iš nesančiojo. Esant tokiai situacijai, yra tikimybė, jog bus neatlikti jau dviejų ar daugiau asmenų darbai, o tai turi tiesioginės reikšmės įmonės rezultatams.

*„M – Kartais šiek tiek gal nukenčia įmonė galbūt dėl to, kad kai visi iš ryto, viską padaro – visas darbas sklandžiau einasi. Jeigu tik vienas išsimuša, tai tada kažkas turi laukt to laiko, kada tas padarys savo darbą pradėti. Tai tas šioks toks yra disbalansas“ (TV\_8).*

Kaip jau buvo minėta, darbovietėse už rezultatų pasiekimą atsakingi tiesioginiai vadovai, tad esant tokioms situacijoms, jie turi rasti sprendimus, padedančius suderinti veiksmus tarp darbuotojų, užtikrinant nenutrūkstamą darbų eigą, darbuotojų pakeičiamumą ir pan. Visgi, nevisais atvejais tai įmanoma ar finansiškai naudinga. Dėl to turi būti įvertinamos rizikos ir pagal tai imamasi veiksmų, nes darbuotojo nebuvimas darbo vietoje yra viena iš esančių rizikų siekiant darbo rezultatų. Pasak vadovų, dažnai susiduriama su problema, kai išleidus žmogų dirbti nuotoliniu ar sirgti neimant nedarbingumo ir skubiai to asmens prireikus, būna sunku su juo susisiekti, o problemą įprastai reikia spręsti skubiai. Dalis vadovų, siekdami užtikrinti veiklos tęstinumą ir gerus rezultatus bei nerizikuoti savo, kaip vadovo reputacija prieš aukštesnę valdžią, yra linkę taikyti minimalias šeimos–darbo derinimo priemones taip apsaugant nuo papildomų sunkumų ir rizikų.

***Reikia aiškintis aukštesnei valdžiai.*** Dėl nukentėjusio veiklos tęstinumo, suprastėjusių rezultatų, kurie atsirado taikant šeimai palankias priemones tenka atsakyti tiesioginiam vadovui. Kai tiesioginis vadovas pats yra tik samdomas darbuotojas, jis turi teikti ataskaitas ir aiškintis aukštesnio lygmens valdžiai dėl esamos situacijos. Tokia padėtis vadovams nėra maloni ir, kaip jau buvo minėta anksčiau, jei jie mano, kad darbuotojas vertas to, tuomet užstoja jį. Kitu atveju, jei darbuotojas, dėl kurio vadovas turi problemų yra jį nuvylęs, tuomet ateityje siekia išvengti tokių situacijų, priimdamas sprendimus, neturėsiančius pasekmių rezultatams ir veiklai, taip sumažindamas riziką. Tiesioginiai vadovai taip pat gali turėti problemų, jei taiko priemones, nenumatytas jų formalioje politikoje, arba už pernelyg dažną neformalių priemonių taikymą (pvz.: išleidimus, leidimus vėluoti ir pan.).

### **3.2.4. Tiesioginių vadovų lūkesčiai**

Tyrimo metu, siekiant įvertinti, kokius lūkesčius puoselėja tiesioginiai vadovai valstybės ir darbuotojų atžvilgiu, nustatyta, jog tiesioginiai vadovai stokoja lūkesčių. Tikėtina, kad taip yra dėl to, nes šeimos–darbo derinimo problemos yra darbuotojų, tačiau ne jų pačių. Būdami tokioje pozicijoje, jie vertina situaciją iš savo perspektyvos ir tyrimo metu nesiekė išsigilinti į situaciją bei atskleisti poreikius ar pateikti pasiūlymus.

- Tiesioginių vadovų lūkesčiai valstybės politikai yra gana bendro pobūdžio – ne konkretūs. Tikėtina, jog tam reikšmę turi jų nesuinteresuotumas bei manymas, jog išsakyti lūkesčiai vis vien nebus įgyvendinti keičiant šeimos–darbo politiką bei institucinio reglamentavimo nuvertinimą. Tiesioginiai vadovai nurodė, jog tikėtusi daugiau lankstumo jų atžvilgiu, kuris leistų jiems būti lankstesniems ir darbuotojams, o taip pat norėtų mažesnės finansinės naštos darbdaviams. Dalis tiesioginių vadovų teigė, jog nieko nenori ir nesitiki, taip parodydami, kad nepuoseleja lūkesčių savo atžvilgiu sulaukti teigiamų pokyčių politikoje. Taip pat čia itin svarbus ir vadovų požiūris į patį darbuotojų darbo–šeimos derinimą ir jų problemas. Nemažai vadovų nurodė, jog labiau palaikyti atskirtų sferų šeimos–darbo derinimo modelį (*angl. the separate-spheres model*), kur kas mažesnė dalis palaikė iš dalies darbo ir šeimos sferas apimančią modelį (*angl. the overlapping-spheres model*), o integruojančio darbo ir šeimos sferas (*angl. the work-integration model*) modelio nepalaikė nei vienas vadovas, nes jų nuomone, tokiu atveju tikrai nukentėtų darbo rezultatai.

*Daugiau lankstumo darbdavių atžvilgiu.* Pasak tiesioginių vadovų (dažniausiai, tai vadovai, kurie kartu yra ir savininkai arba užima aukščiausio vadovo poziciją darbovietėje), jie galėtų taikyti daugiau šeimai palankių priemonių, jei jiems, kaip darbdaviams, būtų suteikta daugiau lankstumo priimant sprendimus dėl darbuotojų (pvz.: atleidimo terminai). Kalbant apie didesnę lankstumą, darbdaviai minėjo, jog taip pat tikėtusi mažesnės finansinės naštos tiek susijusios su darbuotojais (mokesčiai), tiek bendrai, steigiant savo įmonę. Ši poreikį išsakė privačių ir mažesnių įmonių savininkai, kuriems kuriant verslą ir tol, kol jis įsivažiuos, yra itin svarbi finansinė pusė. Pasak vadovų, dažnai tuo periodu darbdaviai dėl didelės mokesčių naštos gana sunkiai įsivažiuoja ir tenka ilgokai palaukti, kol pradėdamas gauti pelnas. Todėl mažesni mokesčiai, lengvesnės sąlygos pradėdantiems, galbūt netgi tiesioginė valstybės pagalba įdarbinant kitus asmenis, būtų naudinga tiek jiems, tiek dirbantiems. Darbdavių teigimu, priimtiems darbuotojams jie norėtų suteikti daugiau galimybių (mažesnėse įmonėse, pasak darbdavių, kai turi mažiau darbuotojų, esi labiau susipažinęs su jų situacija ir problemomis, todėl formuojasi didesnė empatija), tačiau minėtas laikotarpis yra sunkus ir patiems darbdaviams, todėl tiesiog fiziškai ir finansiškai nebeturima tam resursų. Paradoksalu, tačiau darbdaviai pasiruošę laviruoti ir nusileisti kapitalo ir naudos maksimizavimo atžvilgiu vardan dirbančiųjų gerovės užtikrinimo, taip siekdami gauti kitokio pobūdžio naudos sau, o kaip aiškina, remiantis racionalaus pasirinkimo neoinstitucine prieiga, tai yra šabloninis veikėjo elgesys – siekis maksimizuoti naudą sau, pasinaudojant institucine aplinka.

V – [...] valstybė su savo įstatymais neišsprautų darbdavių į kampą. Nes dabar paskutiniu tuo... Su tom socialinių įmokų padėtim, tai stumia darbdavius į kampą.“ (TV\_16)

*Neturi lūkesčių.* Gana nemažai tiesioginių vadovų nurodė, jog neturi lūkesčių, skirtų valstybės politikai jų atžvilgiu formuoti ir įgyvendinti. Didžioji dalis tai pasakiusių, siekė perteikti savo požiūrį į valstybės politiką, leisdami suprasti, jog labiau nieko nesitiki, nors ir norėtų. Jog jaučiasi tarsi nusivylę, nepasitikintys institucine sistema. Praktiškai visi taip pasisakiusieji vadovai tokį požiūrį siejo su būtent mokesčių ir biurokratijos našta. Šių teigimu, jie kuria verslą, nes patys turi amatą ar sritį, kurioje nori dirbti, tačiau jiems yra sunku su biurokratiniais procesais, dokumentacijomis, dėl ko prireikia specialistų pagalbos (įmonės dokumentams, buhalterijai ir t.t. tvarkyti), kuriems jie netgi neturi už ką mokėti. Taigi, darbdavių dėmesio centre išlieka pagrindinis prioritetas – verslas ir kapitalas.

Kita dalis vadovų, pasakiusių jog jiems nieko nereikia, tai padarė dėl to, jog yra samdomi darbuotojai, kurie tiesiogiai mažai susiduria su politikos sprendimais (menkai jaučia institucinį spaudimą), nes tiesiog dirba savo darbą arba nėra tiek suinteresuoti darbuotojų derinimo proceso tobulinimu, kad turėtų kažkokių konkrečių pasiūlymų. Tai atskleidžia ir tai, jog tiesioginių vadovų, atsakingų už neformalios politikos formavimą, šeimos–darbo politika nelabai pasiekia, tad ji labiau orientuota į darbdavius kaip institucijas, formuojančius formalia, o ne neformalią politiką darbovietėse.

*„V – Man iš valstybės nieko nereikia. [...] Kaip pasakyt... Čia beviltiškas noras būtų (juokiasi)... Čia...“* (TV\_15)

- Vertinant lūkesčius, skirtus darbuotojams, tiesioginiai vadovai ir darbdaviai nurodė, jog iš darbuotojų tikisi sąžiningumo ir geresnių rezultatų. Pasak jų, tai teigiamai paveiktų darbdavius ir vadovus bei paskatintų taikyti daugiau šeimai palankių priemonių. Išvyniojus šiuos lūkesčius į paprastą kalbą – darbdaviai bus suinteresuoti darbuotojų gerovės kūrimu, kai šie jiems sukurs didesnę pelną. Kur yra riba, tarp to kiek darbuotojas turi dirbti (sukurti pridėtinės vertės) lyginant su gaunamu atlygiu ir sudaromomis sąlygomis dažniausiai nustato darbdavys ir rinka.

*Sąžiningumo.* Pasak tiesioginių vadovų, dirbančiųjų sąžiningumas – vienas iš svarbiausių kriterijų, leidžiančių jiems pasitikėti darbuotojais. Pasitikėjimas darbuotojais yra tiesiogiai susijęs su daugumos priemonių taikymu, pvz. išleidimo, kai reikia, nuotolinio darbo suteikimu, leidimo dirbti iš namų sergant ir pan. Pasak vadovų, kai yra pasitikima darbuotoju, nėra buvę nusivylimo atvejų ir žinoma šiam esant sąžiningam, vadovas nedvejojamas įgyvendins darbuotojo prašymą, nes tikės, jog jis tikrai susidūrė su problema ir jam reikia padėti arba žinos, kad sutarus dirbą iš namų, jis tikrai tą ir įvykdys. Dirbančiųjų sąžiningumas taip pat skatina vadovus labiau stengtis dėl darbuotojo. Kuomet reikia, skirti daugiau pastangų dialoge su darbdaviu dėl didesnio atlyginimo ar geresnių darbo sąlygų. Sąžiningumą, kaip

svarbų kriterijų nurodė tiek didmiesčiuose, tiek miestuose bei tiek didesnių, tiek mažesnių darbuotojų vadovai – tai rodo šio kriterijaus svarbą įvairiais lygmenimis.

*„V – [...] Nu nesąžiningai išnaudotų tą galimybę, jeigu imti viską, tikrai...Jei šeimoj turi tikrai kokią problemą ir kažką reikia daryt, tik tada tarkim tvarkytų tuos reikalus [...]“* (TV\_11)

**Geresnių rezultatų.** Vadovai, kalbėdami apie „geresnius rezultatus“ tikisi matyti iš darbuotojų progresą. Nors, vadovų teigimu, geresni darbuotojų rezultatai rodo jų pastangas, taip pat prisideda prie pasitikėjimo, darbuotojas tampa labiau vertinamas – tačiau iš tiesų visai tai yra dėl naudos. Vadovai neturi lūkesčio, kad darbuotojai labiau stengtųsi, nes jiems aktualu ne pastangos, o rezultatas. Pasak vadovų, darbuotojų pasiekti geresni rezultatai skatina vadovus tokius darbuotojus labiau motyvuoti ir taikyti daugiau darbuotojui naudingų priemonių.

### **Apibendrinimas**

Galutinį sprendimą dėl šeimai palankių priemonių ne(taikymo) dažniausiai priima tiesioginiai vadovai. Tai reiškia, kad nors ir egzistuoja institucinis valstybės spaudimas, įgyvendintas per valstybės formalią politiką, ir darbuotojų formalioji politika, tačiau galutiniai sprendimai priimami individualiame, neformaliame lygmenyje. Tyrimo metu tiesioginiai vadovai nurodė šias dirbančiųjų šeimos–darbo derinimui skirtas priemones: išleisti, kai reikia, suteikia nuotolinio darbo galimybę, leidžia atsivesti vaiką į darbą, leidžia neimti nedarbingumo sergant ir t. t. Dauguma taikomų priemonių yra neformalios, nors kai kurie taiko ir formalias (įstatymuose arba darbuotojų tvarkose apibrėžtas priemones).

Tiesioginių vadovų sprendimai, priklausomai nuo aplinkos veiksnių bei užimamos pozicijos, yra pagrįsti dominuojančia racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo teorija, pagal kurią jie siekia maksimalios naudos, bei sociologinio neoinstitucionalizmo teorija, pagal kurią sprendimams reikšmę turi individualios nuostatos ir vertybės. Analizuojant išorinius veiksnius, lemiančius tiesioginių vadovų sprendimus, atskleista, kad įtaką sprendimams darbuotojų daro tokie veiksniai, kaip: suteikta galia, rezultatų pasiekimo būtinumas, įmonės formalioji politika, darbo specifika ir pan. Kur kas mažesnę įtaką turi institucinis spaudimas.

Patys tiesioginiai vadovai mano, jog palankių šeimai priemonių taikymas turi tiek teigiamas, tiek neigiamas pasekmes. Tačiau neigiamas pasekmes dažniau įvardijo tie tyrime dalyvavę vadovai, kurie kartu yra ir įmonės savininkai/aukščiausio rango vadovai (dar vadinami darbdaviais), tuo tarpu teigiamas pasekmes labiau išvelgė samdomi tiesioginiai vadovai.

Tiesioginiai vadovai, kalbėdami apie lūkesčius, susijusius su šeimos–darbo derinimu, buvo gana lakoniški ir nurodė, jog norėtų iš valstybės sulaukti daugiau lankstumo jų atžvilgiu, taip pat finansinės naštos, susijusios su darbuotojais, mažinimu.

Gana nemaža dalis apklaustų tiesioginių vadovų nurodė, jog nenori nieko, leisdami suprasti, jog nieko daugiau nesitiki, nors ir norėtų. Tai rodo nepasitikėjimą ir nusivylimą institucine sistema. Tiesioginių vadovų lūkesčiai yra tiesiogiai orientuoti į naudą, pelną. Tai reiškia, jog vadovai linkę kurti palankesnes darbuotojams sąlygas tada, kai jie teikia pakankamą arba didesnę naudą.

### **3.3. Dirbančių tėvų patirtys ir lūkesčiai**

Nagrinėjant dirbančiųjų patirtis bei patirčių suformuotus lūkesčius šeimos ir darbo derinimo procese, nustatytos trys temos, kurios tai atskleidžia: priemonės, kurias gali įvaidinti kaip taikomas jų aplinkoje, problemos, su kuriomis susiduria derinimo metu bei lūkesčius, kuriuos puoselėtų siekiant šeimos–darbo derinimo palengvinimo. Tyrimo metu interviu dalyviai atskleidė, kokias priemones jie taiko ir kokios priemonės, remiantis jų patirtimi, yra taikomos jų darbovietėse darbdavių/tiesioginių vadovų bei su kokiomis valstybės lygmenyje taikomomis priemonėmis jie susiduria. Taip pat su kokiomis problemos visgi ir toliau susiduria derindami šeimos ir darbo įsipareigojimus. Remiantis patirtimi, dirbantys tėvai išsakė lūkesčius, nurodydami koks jų manymu, turėtų būti šeimos–darbo įsipareigojimų derinimas, kas (valstybė, darbdavys/tiesioginis vadovas ar jie patys) ir kiek turėtų prie to prisidėti.

#### **3.3.1. Dirbančių tėvų įvardintos šeimos–darbo derinimo priemonės**

Šiame skyriuje atskleidžiama, su kokiomis šeimos–darbo derinimo priemonėmis dirbantys tėvai teigia susiduriantys tiek iš valstybės, tiek iš darbdavių pusės. Kokios priemonės jiems svarbiausios ir reikšmingiausios, ir kas jų nuomone, labiausiai padeda – valstybė, darbdavys ar tik pati šeima susikuria sau reikiamas sąlygas? Interviu metu gauti rezultatai pateikiami autorės parengtoje lentelėje, kurioje dirbančių tėvų išsakytos priemonės suskirstytos į 25 subkategorijas, 8 kategorijas ir 3 temas (Lentelė 5). Toliau skyrius struktūrizuojamas pagal temas.

**Lentelė 5.** Dirbančių tėvų šeimos–darbo derinimo priemonių klausimais atliktų interviu rezultatų suvestinė

TEMA	KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA
ŠEIMOS–DARBO DERINIMO PRIEMONĖS TAIKOMOS VALSTYBĖS	1. Finansinės priemonės	1. Vienkartinės išmokos
		2. Pastovios išmokos
	2. Darbo sąlygų sudarymas	3. Darbo vietos išlaikymas
		4. Maitinimo pertraukos
		5. Mamadieniai/ tėvadieniai
	3. Priemonės, susijusios su vaiko priežiūros atostogomis	6. Vaiko gimimo atostogos tėčiui
		7. Vaiko priežiūros atostogų trukmė ir jos pasirinkimo galimybė
		8. Išmokos perrašymas
		9. Galimybė dirbti nemažinant išmokos
ŠEIMOS–DARBO DERINIMO PRIEMONĖS TAIKOMOS DARBOVIETĖSE	4. Formalių priemonių taikymas	10. Papildomų atostogų suteikimas
		11. Geranoriškas mamadienių / tėvadienių suteikimas
		12. Suteikta etato pasirinkimo galimybė
	5. Neformalių priemonių taikymas	13. Išleidimas, kai reikia
		14. Nuotolinio darbo suteikimas
		15. Laisvo darbo grafiko sudarymas
		16. Lankstaus darbo grafiko sudarymas
		17. Sergant leidžia neimti nedarbingumo
		18. Leidimas atsivesti vaiką į darbą
	6. Finansinės priemonės	19. Vadovų neformalaus ryšio su dirbančiais palaikymas
		20. Vienkartinės išmokos
		21. Daugkartinės (pastovios) išmokos
ŠEIMOS–DARBO DERINIMO PRIEMONĖS TAIKOMOS PAČIŲ DIRBANČIŲJŲ	7. Orientuotos į gyvenimo kokybės pagerinimą	22. Gyvenamosios vietos keitimas
		23. Papildomo darbo susiradimas
	8. Orientuotos į vaikų priežiūrą	24. Pagalba vaikų priežiūrai užtikrinti
		25. Pagalba vaikų mobilumui užtikrinti



### 3.3.1.1. Gaunamos iš valstybės

Prieš aptariant kokias šeimos–darbo derinimo priemones taikomas valstybėje nurodė darbuotojai, svarbu paminėti į jokią subkategoriją neįtraukto, tačiau tyrimo dalyvių akcentuoto atsakymo. Paklausus, kokią pagalbą dirbantieji gauna (remiantis jų patirtimi ir nuomone) iš valstybės, dalis jų atsakė, jog „nieko negauna“. Dalis jų pateikė tokį atsakymą iš tiesų taip manydami ir jausdami, jog nesulaukia jokios pagalbos, kita dalis atsakiusiųjų žinojo, jog gauna vaiko pinigų (vėliau pasitikslinus), tačiau atsakė „nieko“, norėdami hiperbolizuojant pabrėžti, jog valstybės parama ir pagalba yra toli gražu nepakankama. Abu atsakymo variantai, remiantis racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo prieiga, rodo tėvų nuomonę, jog valstybė per mažai prisideda prie jų šeimos gerovės ir per mažai dalyvauja jų šeimos ir darbo derinimo procese. Tai atskleidžia ir tai, kad dirbantieji susiduria su realiomis problemomis ir tikisi realių priemonių, tačiau dabar taikomos yra vertinamos kaip nepakankamos. kitaip tariant, šeimos siekia didesnės naudos iš valstybės kaip institucijos.

*„M – Valstybės... (galvoja). Valstybė, iš tikrųjų, žmogui paprastam... Nieko man nepada. Nes... Sakau, ir pragyvenimo lygis yra didelis, iš tikrųjų. Išgyvenam, aš nieko nesakau, bet iš tiek, ką turime, o kad valstybė kažką padėtų, tai... Jokių lengvatų“ (DPK\_12)*

Toliau skyriuje bus apžvelgiama kokios priemonės, dirbančių tėvų žiniomis ir nuomone, numatytos ir taikomos, remiantis teisiniu reglamentavimu. Įvardintos priemonės pateiktos kaip subkategorijos ir apjungtos į tris kategorijas, kurios apima finansinės priemonės, darbo sąlygų sudarymo priemonės bei priemonės, susijusias su vaiko priežiūros atostogų užtikrinimu.

- Finansinės priemonės – vienas iš valstybės įrankių, skirtų padėti šeimoms. Kaip buvo atskleista politinio konteksto analizėje, Lietuvoje taikoma 9 skirtingų tipų finansinės išmokos (Lietuvos Respublikos išmokų..., 2018), kurios skirtos tiek finansinių problemų turintiems, tiek neturintiems asmenims. Interviu dalyviai įvardijo nemažą dalį šalyje taikomų išmokų, kurias gauna ir vertina kaip priemonę šeimos–darbo derinimui užtikrinti. Dirbančiųjų įvardintos finansinės išmokos yra išskiriamos į dvi grupes – vienkartinės išmokos bei pastovias išmokas.

**Vienkartinės išmokos.** Dirbantieji įvardijo vienkartinės išmokas, kurios dažniausiai išmokamos pasikeitus šeimos situacijai (paprastai – finansinei). Pagrindinės įvardintos išmokos, kurias dirbantieji vertina kaip finansinę priemonę šeimos–darbo derinimo kontekste yra vaiko gimimo išmoka bei nedarbingumo apmokėjimas vaikui susirgus.

Vienkartinės išmokos, šeimai pagausėjus arba nedarbingumo metu, kai abiem atvejais pajamos vienam šeimos asmeniui sumažėja, yra gana svarbios, nes užtikrina

šeimoms finansinę pusiausvyrą pereinamuoju laikotarpiu. Vaiko gimimo vienkartinė išmoka yra skirta pradiniam vaiko krepšeliui įsigyti, todėl laikoma didele pagalba tiek skurdžiau gyvenančioms šeimoms, tiek dėl finansų nesirūpinančioms šeimoms. Nors neštumas yra netrumpas procesas, kurio metu šeima gali pasiruošti ir savo lėšomis susipirkti reikalingas priemones, tačiau atsiradus kūdikiui, namuose papildomos pajamos visuomet praverčia. Išmoka vaiko ligos laikotarpiu yra labai svarbi, ypač vienišioms ar žemesnes pajamas turintiems tėvams, kadangi susirgus vaikui, tėvai nebegali leisti jo į ugdymo įstaigą ir privalo suteikti nuolatinę priežiūrą tol, kol vaikas pasveiks. Tai reiškia, jog vienas iš tėvų negalės dirbti (nebent rastų kitų priemonių – nuotolinis darbas, giminaičių pagalba ir pan.) ir praras dalį arba visas šeimos pajamas laikotarpiu, kuriuo išlaidos kaip tik padidėja dėl reikiamybės pirkti gydymo priemones, vaistus. Tokiu atveju, nedarbingumo suteikimas ir apmokėjimas yra šeimos pajamų išlaikymas tuo periodu, kuris, galimai, apsaugo tėvus nuo finansinės „duobės“ ar darbo praradimo.

**Pastovios išmokos.** Dirbantieji įvardijo standartines pastovias išmokas, kurias dirbantysis ar šeima gauna iš valstybės tam tikrą laikotarpį dėl numatytų kriterijų, kuriuos atitinka šeima, pvz.: vaiko pinigai (mokami visiems vaikams iki tam tikro amžiaus), neįgalaus vaiko išmoka (visą neįgalumo laikotarpį), arba specializuotos pastovios išmokos. Specializuotos išmokos gali būti mokamos kompensavimo schemų principu, priklausomai nuo savivaldybės, kadangi remiantis savivaldos įstatymu, joms pavesta atlikti šią funkciją (Lietuvos Respublikos vietos..., 2019). Vienas iš variantų – privataus darželio dalinis kompensavimas Vilniaus m. savivaldybėje, vaiko mobilumo užtikrinimo išmoka (tam tikruose regionuose įgyvendinama tėvams finansuojant kuro, sunaudojamo vaiko vežiojimui į mokyklą, išlaidas). Specializuotos išmokos numatytos savivaldybių lėšomis ir pritaikytos tam tikros vietovės problematikai – pvz.: Vilniaus miesto savivaldybėje esant ikimokyklinio ugdymo įstaigų trūkumui, arba regionuose, kur nemažai šeimų gyvena kaimo vietovėje ir dėl viešojo transporto stokos patys vežioja vaikus į mokyklą. Tokios išmokos, pritaikytos konkrečiai problematikai, parodo valstybinių institucijų rūpestį šeimomis – reakcija ir priemonių ėmimasis konkrečioms problemoms spręsti neleidžia jaustis dirbantiems asmenims užmirštais ir nereikalingais valstybei, bei palengvina iškilusios problemos sprendimą. Pastovios standartinės išmokos, skirtos darbuotojų šeimos gerovei ir saugumui užtikrinti, taip pat padėti šeimoms finansiškai nepriklausomai nuo šeimos pajamų. Tai reiškia, jog išvardintos priemonės turi gana reikšmę šeimos–darbo derinimo aspektu.

- Darbo sąlygų sudarymas. Valstybės numatytos priemonės, skirtos dirbančiųjų darbo sąlygų sudarymui apima darbo vietos išlaikymą, maitinimo pertraukas, nuotolinį darbą tėvams bei mamadienius/tėvadinius. Šios priemonės numatytos įstatymais, todėl darbdaviai turi jų laikytis, tačiau kaip atskleista

praėjusiam skyriuje, tai vyksta ne visuomet. Visgi, dalis darbdavių ir vadovų laikosi įstatymuose numatytų reikalavimų, todėl dirbantieji šių priemonių numatymą įstatymiškai vertina teigiamai ir nurodo, esant itin reikšmingomis šeimos–darbo derinimo atžvilgiu.

**Darbo vietos išlaikymas.** Darbo vietos išlaikymas įstatymiškai numatytas esant nedarbingumo, atostogų bei vaiko priežiūros atostogų laikotarpiu. Darbo vietos išlaikymas įpareigoja darbdavius neatleisti darbuotojų minėtais laikotarpiais, todėl tyrime dalyvavusiems dirbantiesiems tai yra ypač svarbi priemonė. Lietuvoje vaiko priežiūros atostogas, pasirenkant trukmę, galima tęsti iki vaikai sueis 3 metai. Tai yra gana ilgas laikotarpis, per kurį gali labai daug kas pasikeisti tiek šeimos, tiek šalies ekonominėje situacijoje, todėl darbo vietos išlaikymas šeimoms reiškia saugumą, dėl kurio po vaiko priežiūros atostogų (arba bet kuriuo vaiko priežiūros atostogų metu), turės darbą, į kurį galės grįžti ir vėl gauti iki tol buvusias pajamas. Tai suteikia galimybę vienam iš tėvų, pasirinkusiam vaiko priežiūros atostogą, būti su vaiku tiek, kiek jis mano esant būtina, taip pat turėti galimybę bet kada grįžti į darbą, nepriklausomai nuo tokių veiksnių, kaip galbūt, prarasta kvalifikacija. Kitu atveju, kuo ilgesnį laikotarpį asmuo būna pasitraukęs iš darbo rinkos, tuo labiau nukentėja jo kvalifikacija taip sumažėjant tikimybei susirasti naują darbo vietą. Saugoma darbo vieta įstatymiškai remia darbuotoją, o ne darbdavį ir turėtų skatinti šeimos didėjimą. Darbdaviui, šiuo atveju, darbo vietos išlaikymas turi ir jau minėtų neigiamų aspektų.

**Maitinimo pertraukos.** Maitinimo pertraukos yra labai svarbi priemonė, tačiau reikalinga konkrečiai ir, kaip rodo tyrimo rezultatai, gana siaurai asmenų grupei – moterims, norinčioms grįžti į darbo rinką laikotarpiu, kuomet dar vyksta maitinimas krūtimi. Šis periodas gali tęstis įvairiai ir priklauso nuo motinos galimybių bei poreikių užauginti sveiką vaiką, kas taip pat yra ir valstybės tikslas – sveikos visuomenės kūrimas. Atsižvelgiant į tai, valstybė, remdamasi ilgalaikiais tikslais, remia motinas šiuo klausimu, o motinos, įgyvendindamos savo asmeninius tikslus, tuo pat metu gali suderinti vaiko priežiūrą, nenutrūkstama maitinimą ir savo profesinį gyvenimą. Maitinimui skirtas laikas apmokamas darbdavio, kadangi yra įskaičiuotas į bendrą darbo laiką, tačiau motinos, anksčiau grįžę į darbą, gali būti netgi labiau motyvuotos efektyviau dirbti, todėl darbdaviai didelio neigiamo pokyčio neturėtų pajauti. Kita vertus, sąlygų maitinimui sudarymas gali apsunkinti darbdavius, kadangi darbovietėje įstatymiškai numatyta, jog turi būti patalpa, kurioje motinos galėtų pamaitinti vaiką. Visgi, jeigu tokia priemonė pritrauktų ir suteiktų galimybę grįžti į darbą didesniai moterų, esančių vaiko priežiūros atostogose, kiekiui, tuomet tokia investicija būtų naudinga visoms pusėms – darbdaviams, dirbantiesiems bei valstybei.

*Mamadieniai/ tėvadieniai.* Ši poilsio diena skirta tėvams ir jų vaikams, kad praleistų laiką kartu arba susitvarkyti šeimos reikalus. Įstatymiškai priklausanti diena lemia tai, jog dirbantiesiems nereikia prašyti papildomo laisvadienio, nes gali susiplanuoti ir reikalus susitvarkyti būtent mamadienio/tėvadienio metu, kas labai padeda darbo – šeimos vaidmenų derinimui, reikalingam balansui pasiekti (Grady, McCarthy 2008; McCarthy ir kt., 2010). Taip pat ši diena skirta vaiko ir tėvų ryšiui stiprinti, todėl priklauso ne tik mamoms, bet ir tėčiams, kuriuos siekiama vis labiau integruoti į vaiko priežiūros procesą, taip mažinant kultūrinės nuostatos dėl lyčių vaidmenų. Atsižvelgiant į tai, dirbantieji naudojami šia priemone ir vertina ją kaip itin palankią šeimos–darbo derinimo kontekste. Ši, kaip ir dalis kitų valstybės priemonių, numatyta kaip skatinamoji gimstamumo didinimui. Tyrimo metu tėvai nurodė, jog ši priemonė neišsprendžia daugumos kitų problemų, todėl ir planuojant šeimos pagausėjimą – įtakos neturi.

*„V – Žmona gal daugiau naudoja tą mamadienį. O aš tėvadienius... Dabar, kai įvedė etatinį apmokėjimą, tai dabar aš galiu pasiimti tą tėvadienį. Vieną dieną, nustatytą ir tam jokių problemų nėra“ (DPK\_17)*

- Priemonės, susijusios su vaiko priežiūros atostogomis. Vaiko gimimas pakeičia šeimų gyvenimus ir priverčia perdėlioti prioritetus, todėl ne išimtis ir naujo gyvenimo derinimas su darbu, kadangi prasideda naujas etapas tiek tėvui, tiek motinai. Etapas, apie kurį kalbama, vadinamas vaiko priežiūros atostogomis, kurias pasiima vienas iš tėvų (dažniausiai, standartiškai – motinos) pasirinktam laikotarpiui, tuo tarpu, kitas partneris, pagal įstatymą, gauna mėnesį vaiko gimimo atostogų, skirtų praleisti laiką kartu su naujagimiu ir antra puse. Šiuo periodu itin svarbus yra išmokų klausimas.

*Vaiko gimimo atostogos (tėčiui).* Įstatymiškai numatytas mėnesio trukmės laikotarpis, skirtas padėti motinoms po gimdymo susitvarkyti su naujais iššūkiais bei užmegzti ryšį su vaiku, todėl tyrimo metu dalyviai apie šią priemonę kalbėjo vieninškai ir tiek vyrai, tiek moterys atsiliepė teigiamai. Ši valstybės numatyta priemonė, orientuota į tėčių vaidmenų pasidalinimo šeimoje ir moterų sklandesnės integracijos į darbo rinką užtikrinimą, taip pat moterų neapmokamo (namų ruošos) darbo mažinimą. Priemonė leidžia tėčiams skirti daugiau laiko šeimai, kartu su partnere sukurti naujam šeimos nariui palankią aplinką ir neprarasti pajamų, kurios tuo metu yra be galo svarbios. Visgi, dėl tam tikrų problemų, tokių kaip įstatymuose numatytos taisyklės arba darbdavių požiūris (detaliau pristatoma 3.2.2. poskyryje), dalis tėvų neturi galimybės oficialiai pasiimti šių atostogų, tačiau norėdami praleisti vaiko pirmąsias dienas kartu, naudoja kasmetines arba nemokamas atostogas (kai darbdavys sutinka suteikti), kas jiems ir jų šeimoms reiškia pajamų ir laiko praradimą. Ši galimybė užmegzti ryšį su vaiku yra tarsi investicija į ateitį, kadangi pasak atliktų tyrimų, tėvo ir vaiko užmegztas ryšys lemia tėvų motyvacijos didėjimą efektyviau

dirbti ir daugiau prisidėti prie šeimos buities reikalų (Kaufman, 2013). Šis tyrimas atskleidė, jog tėčiai noriai ima šio tipo atostogas, o tai, kad jų negaudami renkasi pasinaudoti kasmetinėmis arba nemokamomis atostogomis, rodo stiprų poreikį dalyvauti šeimos gyvenime. Tai sustiprina ir kitų tyrimų rezultatus, kuriuose teigiama, kad vyrų dalyvavimas šeimos gyvenime yra vis aktyvesnis. Atsižvelgiant į tai, tiek valstybės, tiek darbdavio formuojamos priemonės taip pat turėtų būti orientuotos į abi lytis.

**Vaiko priežiūros atostogų trukmė ir galimybė ją rinktis.** Tyrimo metu dirbantieji nurodė, jog džiaugiasi įstatymų nustatyta vaiko priežiūros atostogų trukme. Nors interviu metu pastebėta dirbančiųjų nuomonė, jog ilgos (2 – 3 m.) vaiko priežiūros atostogos gali turėti ir neigiamą pusę karjeros atžvilgiu, tačiau laikas, skirtas šeimai yra kur kas svarbiau, o galimybė rinktis trukmę leidžia šeimoms su įvairiais poreikiais ir galimybėmis, priimti sprendimus patiems – ar anksčiau grįžti į darbus ar maksimaliai išnaudoti laiką su vaiku. Kaip teigia apklaustos dirbančios motinos, ne visos motinos yra karjeristės ar siekia išlaikyti savo kvalifikaciją, o priešingai, nori kuo ilgesnį ir kokybiškesnį laiką skirti vaikui, todėl galimybė pasirinkti maksimalų terminą joms tinkamiausias variantas. Visgi, čia svarbiu tampa finansinis momentas, nes tokiais atvejais labai nukenčia šeimos pajamos ir visa finansinė atsakomybė krenta ant partnerio pečių. Kiek sudėtingesnis atvejis, kuomet moteris (arba, žinoma, vyras) norėtų grįžti į darbo rinką anksčiau, kadangi kaip jau buvo minėta, dirbantieji susiduria su daug problemų, susijusių su vaiko priežiūros užtikrinimu. Minėtu atveju darbuotojai turi rasti sprendimus, kur palikti vaiką arba kaip tai suderinti, jei negali leisti į lopšėlį ir neturi kas prižiūrėtų. Taigi, būtent pasirinkimo galimybė (kuri, remiantis sociologine neorinsitucionalizmo teorija, priklauso nuo daugelio individualių veikėjo veiksmų) yra labai teigiamai vertinama.

*„M – Na ta trukmė motinystės, lyginant su visu pasauliu, tai čia labai gerai.“ (DPM\_22)*

Dalis interviu dalyvių atskleidė, jog vaiko priežiūros atostogos darbine prasme dirbančioms motinoms kaip tik išėjo į naudą. Kadangi kai kurioms darbuotojoms prieš vaiko priežiūros atostogas jų dirbamas darbas buvo tik pajamų šaltinis (susirastas pagal studijų kryptį arba, tiesiog, kaip laikinas pajamų šaltinis), vaiko priežiūros atostogų metu jos turėjo laiko pergaltoti savo poreikius ir atrasti bei sugaltoti metodus kaip save realizuoti ir pasibaigus vaiko priežiūros laikotarpiui, netgi pilnai finansiškai save išlaikyti ir be turimos darbo vietos. Tokia galimybė džiaugiasi ne viena moteris ir pabrėžia, jog vaiko priežiūros metu, kuomet darbdavys turi išlaikyti darbo vietą, atsiranda daugiau ryžto įgyvendinti savo svajones ir kartu nebijoti, nes nesėkmės atveju gali grįžti į buvusį darbą, o sėkmės – galbūt pati kurti naujas darbo vietas.

**Išmokos perrašymas antrais vaiko priežiūros metais.** Išmokos perrašymas antrais vaiko priežiūros atostogų metais kito partnerio vardu, nepriklausomai nuo to,

kas bus vaiko priežiūros atostogose, yra finansinė priemonė, leidžianti šeimoms šiek tiek padidinti savo pajamas, kurios standartiškai, dėl numatytų išmokos koeficientų, antrais vaiko priežiūros metais yra kur kas mažesnės. Atsižvelgiant į namų ūkių su mažais vaikais vidutines pajamas bei išaugusias išlaidas, atsiradus mažam vaikui tokios finansinės priemonės kaip ši gali stipriai padidinti šeimos pajamas ir pagerinti jos finansinę padėtį. Žinoma, svarbūs du momentai: 1) išmokai egzistuoja lubos 2) numatyta sąlyga, jog antra pusė uždirba daugiau, nes kitu atveju perrašymas neturi prasmės. Egzistuojančios lubos šeimas įstato į tam tikrus rėmus ir nepriklausomai nuo to, kiek daug gali uždirbti asmuo, jam priklausys maksimali nustatyta išmoka, kuri bus vertinama pagal šalies vidutinį atlyginimą. Viena vertus, valstybės biudžetas yra ribotas, todėl svarbiausias tikslas padėti kuo daugiau šeimų, nes kitu atveju, daugiausia būtų atiduodama daugiausiai uždirbantiems, kai tuo tarpu jiems reikia sąlyginai mažiau, nei minimalias ar vidutines pajamas gaunantiems.

*„M – Tai gerai, kad biškį padidėja pajamos tokiu būdu“ (DPM\_22)*

Ši priemonė yra labai naudinga šeimoms, tačiau atskleidžia gają pajamų nelygybę tarp vyrų ir moterų. Turint omenyje, kad standartiškai būtent moteris būna vaiko priežiūros atostogose, automatiškai perrašymas būtų vyro vardu, o jis neturėtų prasmės, jeigu vyrų pajamos vidutiniškai būtų apylygės.

**Galimybė dirbti nemažinant išmokos.** Galimybė dirbti nemažinant išmokos yra susijusi su šeimos finansais ir egzistuoja vaiko priežiūros atostogų antraisiais metais. Ši galimybė kaip pereinamasis laikotarpis, kuriuo vaiko priežiūros atostogose esantis asmuo (mama arba tėtis) gali pradėti integruotis į darbo rinką bei tuo pat metu, neprarandant išmokos, gauti ir papildomas pajamas, kurios šiuo laikotarpiu, gali atstatyti prieš tai buvusį šeimos pajamų lygį. Valstybė suteikia tokią galimybę atsižvelgiant į abu minėtus kriterijus ir siekiant išvengti problemų, kurios gali kilti to nesant, pavyzdžiui: tikėtina, kad didesnė dalis šeimų būtų skurdo rizikoje arba didesnė dalis moterų po ilgesnio laikotarpio ne taip sėkmingai integruotųsi darbo rinkoje.

*„M – Galima taip, nes antrais metais gali ir dirbti. Tai čia tai kaip ir gera sąlyga, kai gali dirbt ir turi kur vaiką palikti“ (DPD\_2)*

Ne visi tėvais turi galimybę dirbti antrais vaiko priežiūros metais, kadangi tai priklauso nuo reikiamų sąlygų – t. y. gebėti/galėti suderinti vaiko priežiūrą ir darbą. Atsižvelgiant į minėtus kriterijus – ribotas vaiko priežiūros ikimokyklinio ugdymo įstaigose galimybes, darbdavių požiūrį į vaikų kambarius darbovietėje ir t. t., darbo ir vaiko priežiūros derinimas tampa išimtinai pačių dirbančiųjų bei jų šeimos reikalu. Tam tėvai pasitelkia įvairius metodus – ieškosi darbo laisvu grafiku arba nuotoliniu būdu, dirba savarankiškai, palieka vaiką seneliams arba keičiasi tarpusavyje, taip pat, jeigu yra galimybė, veda ir darželį arba samdo auklę. Visgi, tai, kad šeimos ieško būdų, reiškia, jog poreikis tikrai yra ir juos tenkina galimybė derinti vaiko



priežiūros atostogas su darbu. Kitu atveju galėtų tiesiog nutraukti vaiko priežiūros atostogas ir grįžti į darbą, tačiau variantas derinti vaiko priežiūrą ir darbą yra lengviau pasiekiamas ir suderinamas.

### 3.3.1.2. Taikomos darbovietėse

Šeimai palankių priemonių taikymas darbovietėje priklauso nuo daugelio veiksnių, kurių pagrindiniai yra – racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmu paremtas naudos, pelno siekimo (Blair-Loy, Wharton, 2002) bei sociologinio pasirinkimo teorija paremtas, tiesioginių vadovų individualūs pasirinkimai (Peters, 2000) ir santykis tarp jų. Tyrimo metu nustatyta, jos dirbantieji susiduria su formaliomis, neformaliomis bei finansinėmis priemonėmis darbovietėse.

- Formalių priemonių taikymas. Tyrimo metu dirbančiųjų įvardinti papildomų atostogų suteikimas, geranoriškas mamadienių / tėvadienių suteikimas bei etato pasirinkimo galimybė, laikomi formaliomis priemonėmis, taikomis darbovietėse. Jos laikomos formaliomis, kadangi iš esmės yra numatytos įstatymuose (ir jų yra laikomasi) arba yra numatytos oficialiose įmonės tvarkose.

**Papildomų atostogų suteikimas.** Papildomos darbdavio apmokamos atostogos yra motyvacinė priemonė dirbantiems skatinti. Ji skirta dirbantiems šeimos-darbo derinimui įgyvendinti, kadangi yra susijusi su dirbančiųjų laiku, kurį reikia skirti darbui ir šeimai. Galimybė skirti daugiau laiko šeimai, susitvarkyti reikalus, lemia dirbančiųjų įtampos mažėjimą, kuri dažai kyla dėl susikaupusių neišspręstų problemų ir nuovargio. Kylanti įtampa formuoja konfliktą tarp šeimos ir darbo įsipareigojimų, ko rezultatas – efektyvumo darbe sumažėjimas bei nekokybiškas dėmesys šeimos nariams. Darbdaviai ir vadovai, atsižvelgę į tai, suteikia dirbantiems papildomas poilsio dienas, kurios ypač reikalingos tiems, kuriems pvz. nepriklauso mamadienis/tėvadienis. Kaip nustatyta interviu metu, papildomos atostogos gali būti suteikiamos dviem būdais: 1) nustatant papildomų apmokamų poilsio dienų kiekį ir kitas sąlygas, kurios taikomos visiems vienodai; 2) suteikiamos individualiai, tuomet kai darbuotojui konkrečiu atveju prireikia, o jų trukmė kiekvieną kartą taip pat nustatoma bendro susitarimo metu.

*„M – Taip. Tai yra parašomas prašymas ir gali vieną dieną per mėnesį išvis neateiti dėl kažkokių savo asmeninių priežasčių. Autorė – čia darbdavio nustatyta? M – Darbdavio. Taip, tai čia yra viena diena į mėnesį.“ (DPM\_6)*

Tokios papildomos dienos suteikimas neprieštarauja įstatymuose numatytai tvarkai ir yra netgi skatinamas. Valstybės kuriamos taisyklės skirtos padėti šeimoms, tačiau tam tikrais atvejais neįsprendžiant darbdavių į kampą, todėl visos papildomos priemonės, kurias inicijuoja ir įgyvendina darbdaviai yra palaikomos. Kaip atspindi savisuinteresuotumo modelis – asmuo ar organizacija gali nuveikti kur kas



daugiau, kai tikės pati savimi ir jaus tikėjimą bei palaikymą iš aplinkos. Tad jeigu valstybės nustatytos taisyklės bus formuojamos ne „botago“, o „saldainio“ principu, t. y. ne pati nustatys griežtas taisykles ir priemones, o paveiks ir skatins organizacijų savininkus ir tiesioginius vadovus jausti atsakomybę už jų darbuotojus ir patiems kurti šeimai draugišką aplinką, taikant panašias priemones.

**Geranoriškas mamadienių / tėvadienių suteikimas.** Dalis darbdavių arba tiesioginių vadovų nesutinka suteikti tokio pobūdžio laisvos dienos arba tai daro nenoriai, todėl dirbantieji labai palankiai vertina tuos vadovus, kurie, visgi, sutinka suteikti mamadienių/tėvadienių ir nedaro neigiamo spaudimo.

*„M – Taip. Prieš tai buvo darbas, kur tikrai nuo 8 iki 5. Jokių komandiruočių, turi būti darbe ir ten atsiprašyti, iš tikrųjų, būdavo problema. Tai tada taip – jis ėmė tuos tėvadienius ir tikrai jie buvo reikalingi.“ (DPM\_19)*

Pagrindinės teigiamos mamadienių/tėvadienių savybės yra, jog tai pilnai apmokamos dienos ir asmuo gali pats rinktis, kada jas pasiimti mėnesio eigoje. Tai leidžia lengviau prisitaikyti prie neplanuotų reikalų atsiradimo, netikėto vaiko susirgimo. Šią dieną galima imti ir išskaidžius pvz.: kasdien trumpinant darbo laiką arba penktadieniais išeinant dviem valandomis anksčiau. Toks variantas dirbantiesiems taip pat labai veiksmingas, nes atsiranda galimybė pasiimti vaikus po pamokų, (kai šiems anksčiau baigiasi pamokos), tokiu būdu taip pat būtų išvengta spūsčių, nes darbą baigtų ne piko metu.

**Etato pasirinkimo galimybė.** Etato pasirinkimo galimybė interviu metu įvardinta kaip aktuali priemonė motinoms, tiek grįžusioms po vaiko priežiūros atostogų, tiek bandančioms suderinti vaiko priežiūros atostogas ir darbą. Tiek vienu, tiek kitu atveju, vienas iš tėvų (dažniausiai – motina) ankstyvuoju vaiko gyvenimo etapu norėdama dirbti arba pamažu integruotis į darbo rinką ir tuo pačiu metu dar skirti pakankamai daug dėmesio vaikui, turi rasti balansą tarp laiko paskirstymo, todėl galimybė pačiai pasirinkti etato dydį yra reikšminga priemonė. Pasak dirbančiųjų, neturint tokios galimybės antrais vaiko priežiūros metais motinoms, atsižvelgiant į vaiko priežiūros galimybes (lopšelių – darželių trūkumą, auklių kainas ir t. t.), yra kur kas sudėtingiau grįžti į darbą ir su tuo suderinti vaiko priežiūrą. Kitas svarbus aspektas yra tai, kad motinos nenori palikti savo mažo vaiko visai darbo dienai, tad darbas dalimi etato itin reikšmingas.

*„M – Mano darbdavys man leido pasirinkti – aš dirbau nepilnu darbo etatu.“*

- Neformalių priemonių taikymas. Neformalių priemonių taikymas darbovietėje yra susijęs su darbdavių ar (dažniausiai) tiesioginių vadovų priimamais sprendimais, apimančiais funkcijų vykdymą, darbų organizavimu bei dirbantiesiems iškilusių šeimyninių problemų sprendimu. Esminis niuansas tas, kad šias priemones vadovai taiko be jokio institucinio spaudimo, kadangi įstatymai taikyti šias priemones neįpareigoja. Dirbantieji nurodė, jog jiems

itin reikšmingos šios šeimos–darbo derinimui palankios priemonės: išleidimas daro metu, kai reikia; nuotolinio darbo suteikimas; laisvo darbo grafiko sudarymas; lankstaus darbo grafiko sudarymas; sergant leidimas neimti nedarbingumo; leidimas atsivesti vaiką į darbą; neformalaus ryšio palaikymas.

**Išleidimas, kai reikia.** Darbo metu tėvams gali iškilti įvairių – tiek planuotų (pvz.: planinis vaiko vizitas pas gydytoją), tiek neplanuotų (pvz.: vaiko staigus sveikatos suprastėjimas) problemų ir reikalų. Tėvams, dėl įvairių šeimos reikalų, tenka vykti į įvairias institucijas, įstaigas, o pastarosios dirba standartinėmis darbo valandomis, t.y. dažniausiai nuo 8 iki 17 valandos, tad dažnai panašiu (standartiniu) grafiku kaip ir patys dirbantys tėvai. Tokiais atvejais, tėvams darbo metu reikia pasitraukti iš savo darbo vietos ir sutvarkyti iškilusią problemą, o tai padaryti įprastai galima tik su vadovo leidimu. Būtent vadovo leidimas išeiti susitvarkyti reikalų, dirbantiesiems yra ypač svarbus, nes kitu atveju, šeimos–darbo derinimas būtų sunkiai įmanomas, kadangi turint ypač mažamečius vaikus, visuomet atsiranda vienokių ar kitokių reikalų. Dirbantieji labai vertina vadovus, kurie prireikus išleidžia ir tai daro geranoriškai. Taip pat dirbantieji supranta, kad vadovas išleisdamas ne visuomet gali užtikrinti darbų tęstinumą, todėl dirbantieji ieško kitų būdų – pavyzdžiui reikalų tvarkymo pasidalinimas su antra puse, kas ne visuomet įmanoma vienišam tėvui. Žinoma, svarbu paminėti, kad ne visuomet viskas priklauso nuo vadovo. Vadovas gali priimti sprendimą neleisti darbuotojo, laikydamasis bendros įmonės formalios politikos arba, tiesiog, vedamas individualių priežasčių, kurias aiškina sociologinė neoinstitucionalizmo teorija.

Atsižvelgiant į tai, kad priklausomai nuo darbo specifikos, išleisti darbuotoją gali būti sudėtinga (darbas prie technikos, darbas su žmonėmis), galima apibrėžti, jog priešingą darbo specifiką plėtojančiose darbovietėse, t.y. kur vyrauja darbas ne prie technikos, kur žmogaus pasitraukimas nesustabdys procesų ar neprivers laukti klientų, galimi dažnesni atvejai, kuomet vadovai linkę išleisti darbuotojus. Tokie darbai vyrauja tose pozicijose, kur reikalingas intelektualinis, kūrybinis, protinis darbas ir veiksmai nėra apriboti laike, todėl pavyzdžiui, viešojo sektoriaus įmonėse, kur dauguma dirbančių atlieka protinį darbą, galima kur kas laisviau išeiti darbo metu, negu dirbantiems minėto tipo darbą ir dar privačioje įmonėje, kurioje kiekviena darbo valanda turėtų generuoti pelną įmonei. Remiantis racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo teorija, darbdavių prioritetas dažnai yra pelnas, o ne socialinis atsakingumas.

*M – Jeigu dirbčiau prie kokio konvejerio tai ten niekur neišvažiuočiau, niekas neišleistų, o čia dabar valstybinėje išleidžia, pavyzdžiui mergytė susirgo tai atsiprašiau nuvažiauvau į darželį ją pasiėmiau, tada pasiėmiau biuletenį, nėra jokios problemos. Jei serga pasiėmėi ir viskas.“ (DPK\_18)*

**Nuotolinio darbo suteikimas.** Nuotolinis darbas tampa vis dažniau naudojama priemone, kadangi darbdaviai ir vadovai ją, kaip ir prieš tai minėtas papildomas atostogų dienas, suteikia kaip motyvacinę dirbančiųjų skatinimo priemonę.

*„V – Taip, taip, taip...Man iš esmės tereikia tik apsispręsti, kuriom tom dienom (aut. past. dirbti nuotoliniu būdu). Įprastai, tai...iki dviejų dienų per savaitę – darbas iš namų. M – Ir duoda visą įrangą, viską...V – Nu įrangą tiesiog...Tą laptopą, kuri darbe naudoji...“ (DPD\_11).*

Nuotoliniu darbu džiaugiasi tie dirbantieji, kuriems vadovai suteikia tokią galimybę bei to netrukdo darbo specifika. Tai, kad dirbantieji nurodė šią priemonę kaip darbdavio palankių šeimai sąlygų kūrimą, rodo, jog iš tiesų darbdaviai ar vadovai, lyginant su darbuotoju, yra galios pozicijoje, o įstatymas, šiuo atveju, lieka labiau rekomendacinio pobūdžio. Šia priemone tėvai ypatingai naudojasi, kai suserga jų atžalos, kadangi tokiu atveju nereikia imti nedarbingumo, nes yra galimybė slaugyti vaiką ir tuo pat metu atlikti bent dalį savo darbų, todėl ši priemonė yra itin reikšminga. Visgi, dalis apklaustų dirbančių asmenų (ypač vyriškos lyties) išsakė nuomonę, jog nuotolinis darbas, turint mažų vaikų nėra lengvas, kadangi būnant su mažu vaiku kokybiškai dirbti dažnai yra sudėtinga, nes tokio amžiaus vaikui reikalingas nuolatinis dėmesys. Jie labai palaiko pačią idėją, ypač atsižvelgiant į tai, kad jų antrosioms pusėms tai labai vertinga priemonė. Tačiau kai kurie vyriškos lyties atstovai nurodė, kad jiems nepavyktų vienu metu kokybiškai atlikti dviejų darbų, t. y. dirbti savo darbą ir prižiūrėti mažą vaiką. Tuo tarpu, kaip nurodė tyrimo dalyvės, joms lengviau vienu metu atlikti kelis darbus, nei vyrams, kuriems reikia atsiriboti nuo aplinkos, todėl kai kuriems vyrams nuotolinis darbas nėra palankiausia priemonė ir jie verčiau pasinaudotų kitomis priemonėmis, pvz.: tėvadieniais ir kokybiškai praleistų laiką su vaiku.

*„V – hm. Nu man šiaip tai gal trukdytų. Jeigu nu kokį nors darbą darau ar atlieku, aš labai esu susikoncentravęs ir man labai trukdo visokie pašaliniai dalykai [...] Ir šiaip aš negaliu į daug dalykų vienu metu susikoncentruoti, į vieną tik dalyką.“ (DPD\_21)*

Nepaisant to, vyrai, kaip ir moterys labai vertina šią galimybę, pabrėždami, kad puiku turėti tokį pasirinkimą, net ir juo ne visada naudojantis, todėl visiems dirbantiesiems, dalyvavusiems tyrime tai vienareikšmiškai svarbi ir teigiama priemonė. Ši priemonė labai svarbi dirbantiesiems, nes viena vertus, laikas su šeima yra labai svarbus, kita vertus, darbas iš namų daugeliui dirbančiųjų yra kur kas komfortiškesnis. Šiandieniniame pasaulyje, kai prioritetų sąrašas greta pajamų pasipildo ir savirealizacijos, šeimai draugiškos aplinkos bei komforto poreikiais, kuriuos aiškina racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo teorija, vis daugiau dirbančiųjų ieško darbo vietos, kuri galėtų suteikti daugiau, negu tik priklausantį atlyginimą ir socialines garantijas, todėl darbdaviai siekia prisitaikyti ir pritraukti geriausios kvalifikacijos darbuotojų, o šie turi galimybes rinktis.

**Lankstaus darbo grafiko sudarymas.** Dirbantieji nurodė lankstaus grafiko sudarymo priemonę, kaip taikomą jų vadovų ir aktualią šeimos ir darbo derinimo atžvilgiu. Lankstus darbo grafikas reiškia, jog dirbantysis gali pats pasirinkti darbo pradžią ir pabaigą, t. y. nuo kurios valandos jam darbą pradėti ir baigti. Ši galimybė aktuali tėvams, kurie turi laiku nuvežti arba pasiimti vaikus į/iš darželio ar mokyklos, pvz.: dirbantysis turi vaiką į mokyklą nuvežti 8 valandą ryto, o dėl kamščių pats darbe būtų 8:30, todėl jam kur kas patogiau pasidaryti tokį grafiką, negu nuolat vėluoti. Dirbantieji šią priemonę vertina kaip vieną iš aktualiausių, turinčią tiesioginę reikšmę dirbančių asmenų laiko valdymui. Darbe ši priemonė veiklos įgyvendinimui gali turėti reikšmę tik jau minėtais atvejais, kuomet veiklos vykdymas susijęs su darbo specifika, dėl kurios dirbantysis turi būti tam tikroje vietoje tam tikru metu. Visgi, efektyvinant procesus, dauguma mechaninių darbų automatizuojama, dėl ko daugiau darbuotojų turi prisitaikyti ir dirbti ne tiek mechaninį, kiek protinį darbą, tačiau tas atveria didesnes galimybes šeimos–darbo derinimui.

*„M – [...] jam (aut. past. moteris kalba apie savo vyrą) yra galimybė, kad jis pats gali planuoti savo dieną. Tai dėl to jis gali lanksčiai pažiūrėti... lanksčiai pažiūrėti į savo grafiką [...] tai čia, kad niekas neveža miegančių vaikų 7 valandą. Nu normaliai, kad be streso, nieko... [...]Normaliai nuveži vaiką ir ant pusės 9, ant 9, kada išeina – per kamščius, per viską atvažiuoji į tą darbą ir tiek.“ (DPK\_5)*

**Laisvo darbo grafiko sudarymas.** Laisvas grafikas reiškia, jog dirbantieji gali visiškai pilnai kontroliuoti savo darbo laiką ir vietą, t. y. darbuotojo atliktas darbas matuojamas ne išbūtu laiku darbe, o pasiektais rezultatais. Dirbantieji šią priemonę laiko itin vertinga, nes laiko atžvilgiu, ji yra veiksmingiausia šeimos–darbo derinimo aspektu. Visgi, pasak dirbančiųjų, ši priemonė nėra taikoma dažnai ir tai susiję su darbdavių ir tiesioginių vadovų poreikiu labiau kontroliuoti darbuotojus. Darbdavys arba vadovas, suteikdamas darbuotojams tokią galimybę, turi pasitikėti dirbančiųjų saviveiksmingumu, kadangi gali rizikuoti įmonės racionaliu pelningumu. Taip pat kaip ir kitų priemonių atveju, tas priklauso nuo galimybės suderinti su darbo specifika, taip pat įvertinant ar dėl to nenukentės komandinis darbas, kai toks yra. Kadangi dirbant tokiu nekonkrečiu grafiku, t. y. kai darbuotojo apsilankymai darbe yra neprognozuojami, gali būti sudėtinga susiderinti su kitais.

*„V – Šiaip mes ten susitare, kad dirbam kažkur nuo 9 iki 5... Tai čia taip. O šiaip tai pas mus tas grafikas daugiau laisvas“ (DPD\_8)*

**Sergant leidžia neimti nedarbingumo.** Dirbantieji nurodė, jog jiems vadovai gana dažnai leidžia neimti nedarbingumo jų ar vaiko ligos atveju. Ši priemonė naudinga tiek darbuotojui, tiek darbdaviui. Darbuotojui naudinga dėl finansinių priežasčių, kadangi nedarbingumo metu pajamos sumažėja, o kaip buvo minėta prieš tai – ligos atveju paprastai reikia didesnių pajamų, nei įprastai dėl reikiamybės įsigyti vaistų ar kitų gydymo priemonių. Kai darbdaviui svarbus veiklos tęstinumas – tai nau-

dinga. Tad tiek dirbantysis, tiek pats vadovas gali prašyti neimti nedarbingumo, tačiau tuo laikotarpiu atlikti bent dalį, aukščiausio prioriteto darbų iš namų. Vadovas gali siekti darbuotojui padėti tuo laikotarpiu, taip didindamas dirbančiojo lojalumą įmonei ir/arba pačiam tiesioginiam vadovui. Valstybės atžvilgiu, tokia priemonė yra naudinga, nes mažiau išleidžiama socialiniam draudimui skirtų lėšų, kurios būtų išmokamos kaip nedarbingumo išmokos. Visgi, interviu metu buvo išsakyta dirbančiųjų pozicija, jog dirbant savo ar vaiko ligos atveju, jie kartais sunkiai galėtų susitvarkytų su visomis užduotimis arba tiesiog norėtų laiką pilnai skirti problemai. Dažnai vadovai kartais daro spaudimą derinti ligą su darbu, vedami organizacinių tikslų – rezultatų išlaikymo, veiklos tęstinumo užtikrinimo, kas lemia pelno išlaikymą arba padidinimą. Pasak dirbančiųjų, svarbu, kad šios priemonės taikymas būtų pasirinktinis, o ne priverstinis.

*„M – Ir taip, kaip sakiau, kad vaiko ligos atveju, vis tiek turiu atsiliepinėti į dažnus skambučius arba atrašinėti į darbinius laiškus“ 20180327 (DVD\_7).*

**Leidimas atsivesti vaiką į darbą.** Kai leidžia darbo specifika, dirbantieji vertina galimybę atsivesti vaiką į darbo vietą, tačiau tai vis tik priklauso nuo tiesioginio vadovo, kuris veikdamas pagal sociologinio neoinstitucionalizmo teorijos principus, gali priimti tiek teigiamą, tiek neigiamą sprendimą. Ši priemonė aktualiausia tėvams, kurie neturi kitų pasirinkimų, kur jų vaikas saugiai galėtų praleisti laiką po darželio ar mokyklos, kol tėvas baigs darbą. Dėl įvairių aplinkybių, tokių kaip užklasinių veiklų stoka, vaikų mobilumo užtikrinimas, tėvams ši priemonė gali būti patogiausias, o kartais – vienintelis variantas. Ši priemonė reikalinga tiek didmiesčiuose gyvenantiems tėvams, kurie susiduria su nemažais atstumais (ypač jei gyvena užmiestyje) bei spūstimis, tiek gyventojams iš kaimo vietovių, kur dažniausiai patys turi parvežti vaiką iki namų, bet dėl didelių atstumų palikti darbą dėl parvežimo ir grįžti būtų neefektyvu. Ši priemonė itin reikšminga tiems, kurie dėl darbo specifikos negali pasinaudoti kitomis šeimos–darbo derinimo priemonėmis, pvz.: turėti laisvo ar lankstaus grafiko.

*„M – [...] Labai reikalinga. Aš, ačiū dievui, turiu tokią galimybę (aut. past. atsivesti vaiką į darbą) ir tai yra labai gerai.“ (DVM\_24)*

Remiantis interviu dalyvių informacija, Lietuvos įmonėse pradeda intensyvėti vaiko kambarių darbovietėje įrengimas, nors vis tik – dar ne itin dažnas reiškinys. Pasak apklaustųjų, daugumai vaiko kambarys būtų labai didelė pagalba, nes tie kurie dabar dėl darbo specifikos negali atsivesti vaiko – esant vaiko kambariui – galėtų. Tie, kurie gali vestis ir vesdavosi vaiką, tačiau į nepritaikytas sąlygas, kur dažniausiai turi būti kabinete, greta mamos arba tėčio, ar kokiam darbuotojų kambarėlyje, teigia, kad labai padėtų atskiras vaikų kambarys – tuomet neblaškėtų nei pačių tėvų dėmesio, nei trukdytų kolegoms.

*Vadovų neformalaus ryšio su dirbančiais palaikymas.* Neformalaus ryšio palaikymas apima dirbančiųjų ir vadovų santykį, neformalaus elgesio išraiškas bei jo reikšmę dirbantiesiems. Neformalus ryšys apima moralinį palaikymą bei šeimos švenčių, sveikinimų, dovanų organizavimą darbovietėje.

Dirbantieji nurodė, jog susiduria su tiesioginio vadovo moraliniu palaikymu, kuris pasak dirbančiųjų, yra labai svarbus – viena iš svarbiausių priemonių, be kurios, galimai, nebūtų ir daugumos kitų neformalių priemonių. Nors ir dažniausiai įmonėje viskas orientuota į pelną, tačiau kaip jau buvo nagrinėta tiesioginių vadovų elgsenos (racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo ir sociologinio neoinstitucionalizmo) teorijose, egzistuoja daug veiksnių, lemiančių vadovo sprendimus (Parsons, 1967; Glynn, ir kt., 2004; Tandzegolskienė, ir kt., 2016), dėl kurių jis gali išreikšti palaikymą darbuotojams tiek faktiniais darbais, tiek žodžiais. Kaip nurodė dirbantieji, esant nesupratingam ar nepalaikančiam vadovui, jis, tikėtina, netaikys šeimai palankių priemonių arba taikys, tačiau keldamas įtampą – dėl to didelė dalis interviu dalyvių akcentavo, kad svarbiausia yra vadovo palaikymas ir supratingumas. Esant palaikančiam ir supratingam tiesioginiam vadovui, viską galima susitarti, tokiu būdu patiriama kur kas mažiau streso ir įtampos, o tai turi didelę reikšmę šeimos–darbo derinimo procese. Dirbdami tokioje darbovietėje tėvai labai vertina jiems sudarytas sąlygas, sukurtą teigiamą atmosferą, kuri gali būti svarbesnė netgi už pajamų dydį.

*„V – Galbūt, irgi, pasisakius, kiek atlyginimo gaunu, kartais tenka sudvejoti, kad mažokai, bet įvertinus tokias savybes, kaip kolektyvas, darbo vieta, kaip darbdavys ir bendrovė žiūri į darbuotoją, tai gerai.“ (DPD\_3)*

Tyrimo metu atskleista, jog darbovietėse vykdomas švenčių, sveikinimų, dovanų organizavimas ir teikimas. Šventės dirbantiesiems turi reikšmę vertinant šeimos–darbo derinimą, kadangi šeimos šventės, sveikinimai įvairiomis progomis, dovanėlių įteikimas dirbantiesiems bei jų vaikams gimtadienių proga, skirti teigiamai atmosferai kurti, užmegzti ryšiams tarp kolegų bei dirbančiųjų, vadovų. Ši priemonė, kaip ir moralinis palaikymas, formuoja teigiamą požiūrį į darbdavį bei tiesioginį vadovą. Atsižvelgiant į tai, kad asmeniui svarbiausia yra šeima, ši priemonė tarytum formuoja iliuziją, kad darbovietė su visais kolegomis yra tarsi antra šeima, kuria gali pasitikėti, jaustis saugiai ir neįjaučiant įtampos ir streso geriau atlikti savo funkcijas.

*„M – Šeimos dienos būna... Va dabar, iki šiol šeimos dienos būdavo žiemą. Šį kartą vasarą padarė.“ (DPD\_11)*

- Finansinės priemonės. Finansinės priemonės apima įvairias išmokas, mokamas darbuotojui iš darbovietės sąskaitos, neįskaitant sutarto atlyginimo už darbą, viršvalandžius ir pan. Minimoms finansinėms priemonėms nėra numatytos įstatymuose ir jų taikymas yra visiškai darbdavio iniciatyva. Nors tyrimas atskleidė, jog darbdaviai labiausiai yra orientuoti į naudą ir pelną, tačiau



tai, kad jie taiko ir finansines priemones rodo, jog kiti individualūs motyvai taip pat turi didelę. Finansinių priemonių taikymas (atspindi poreikį) ir, viena vertus rodo, kad šalyje pajamų lygis nėra pakankamas, tačiau kita vertus, kad darbdaviai ne viską vertina tik naudos perspektyva, o ir vertybių, socialinio nusistatymo kriterijais, kurie gali būti paremti socialiniu atsakingumu. Remiantis interviu, išskirtos dvi finansinių priemonių – vienkartinės ir daugkartinės (pastovios).

**Vienkartinės išmokos.** Pasak interviu dalyvių, jiems teko susidurti su atvejais, kai jų darbdaviai išmoka vienkartinę išmoką, kurios gali būti skirtos padėti šeimai nutikus nelaimi ar problemai (pvz.: šeimos nario mirtis) arba skirtos pasveikinti (pvz.: vaiko gimimas, gimtadienis). Vienkartinės išmokos gali būti įvairaus dydžio, galbūt netgi simbolinės, tačiau skiriamos parodyti, kad darbuotojas yra svarbus ir rūpi įmonei bei vadovui, todėl dirbantiems ji gana reikšminga. Tokia priemonė dažniausiai atskleidžia ir tai, kad įmonėje bendrai vyrauja gana draugiška šeima politika, o tai dirbančiuosius motyvuoja būti lojalesniems, kokybiškiau dirbti. Atsižvelgiant į tai, darbdavys arba tiesioginis vadovas taikydamas tokią priemonę nepatiria didelių nuostolių, tačiau taip kuria ir palaiko jam ištikimą komandą, dėl kurios tikėtina darbai vyksta efektyviau.

*„M – [...] Tarkim įvairių švenčių – rugsėjo pirmosios, Kalėdų proga, piniginės... Piniginiai čekiai.“ (DPM\_6)*

**Daugkartinės išmokos.** Daugkartinės išmokos nėra dažnas reiškinys, tačiau kaip išaiškėjo interviu metu, kai kurie darbdaviai linkę prisidėti prie darbuotojų ir jų šeimos gerovės ir tokiais būdais. Svarbu atkreipti dėmesį, kad paprastai daugkartinės išmokos skiriamos asmenims, dirbantiems didelėse, brandžiose, tarptautinėse įmonėse, dėl didesnio turimo kapitalo. Dirbantieji, kalbėdami apie daugkartinę (kaip ir vienkartinę išmoką), gautą iš darbdavio, jaučiasi kur kas geriau, nei kalbėdami apie išmoką, gautą iš valstybės. Taip gali būti dėl to, kad (kai kurių nuomone) valstybė turi remti ir investuoti į šeimas, nes tai tarsi valstybės pareiga, juolab vertinant tai, kokius mokesčius moka tėvai. Tuo tarpu darbdaviai, dirbančiųjų nuomone, nieko neprivalo ir visos priemonės, kurias jie įgyvendina, parodo jų geranoriškumą ir taip skatina darbuotojų lojalumą.

*„V – Šiandien dienos [...] mano konkrečiai darbdavys 150 eurų darželiui prisideda papildomai – tai gaunasi, kad privatus darželis 250 eurų kainuoja mažiau (aut. past. dar prisideda 100 eurų kompensaciją iš valstybės), kai tarkim valstybinis iki 60 eurų į mėn. kainuoja, tai dabar mums privatus apie 100 eurų kainuoja. Čia pakankamai toks apčiuopiamas prisidėjimas.“ (DPD\_11)*



### 3.3.1.3. Taikomos pačių dirbančiųjų

Dirbantieji įvardijo, su kokiomis šeimos–darbo derinimo priemonėmis, suformuotomis valstybės bei darbovietės, susidūrė – tačiau šios priemonėse ne visuomet gali išspręsti iškylančias problemas, atsižvelgiant į tai ir į faktą, kad šeima yra pati atsakinga už savo gyvenimą ir šeimos–darbo derinimą, balanso siekimą, dirbantieji patys imasi veiksmų.

- Priemonės, orientuotos į gyvenimo kokybės pagerinimą. Nustatytos tokios į gyvenimo kokybės pagerinimą orientuotos priemonės, kaip gyvenamosios vietos keitimas, papildomo darbo susiradimas. Pasak dirbančiųjų, jie vaidmenų pasidalinimo nenurodė kaip priemonės, kadangi praktiškai visų apklaustų šeimų atvejais, yra niekuo „nesidalinama“, o tiesiog natūraliai tiek vienas, tiek kitas daro tai, ką tuo metu reikia daryti, nežiūrėdami ar tai moteris, ar vyras ir ar darbas vyriškas, ar moteriškas. Dalis porų papildė, jog kartais natūraliai gaunasi, jog vienus dalykus labiau sekasi daryti moterims, kitus labiau vyrams (pvz. remontuoti automobilį).

**Gyvenamosios vietos keitimas.** Susiduriant su įvairiomis problemomis, kai kurios šeimos priima sprendimus, padėsiančius jas išspręsti ir vienas iš variantų yra gyvenamosios vietos keitimas. Nustatyta, kad ši priemonė buvo panaudota šeimų, interviu metu gyvenančių mieste arba kaimo vietovėse, tačiau prieš tai gyvenusių didmiestyje. Dirbantieji, siekdami išspręsti dalį problemų, susijusių su gyvenamosios vietos specifiška, ugdymo įstaigų problemomis bei norėdami kokybiškesnio laiko su šeima, persikėlė į mažesnius miestus arba kaimo vietoves, esančias greta miestų. Pakeitę gyvenamąją vietą, dirbantieji teigia išsprendę vietos ugdymo įstaigose gavimo, susisiektimo problemas bei užtikrinę sau efektyvesnį laiko paskirstymą. Persikėlimas iš didmiesčių į mažesnius miestus ar regionus reiškia, jog dirbantieji, norėdami geresnio gyvenimo ir siekdami rasti balansą tarp šeimos ir darbo derinimo, gali imtis ir kardinalių priemonių, o ne vien tikėtis pagalbos, nuolaidų ir priemonių iš valstybės ar darbdavio.

*„V – Ta prasme, viena iš priežasčių, kodėl išsikraustėm iš Vilniaus yra... Nes buvo tikimybė, kad infrastruktūra nepakankama būtų Vilniuj.“ (DPM\_23)*

Dalis interviu metu apklaustų dirbančiųjų naudojo kitą metodą, susijusį su šia priemone – ji būtų galima pavadinti fiktyviu gyvenamosios vietos keitimu. Fiktyvus gyvenamosios vietovės keitimas įgyvendinamas prisiregistruojant kitoje vietovėje, negu faktiškai yra gyvenama, siekiant gauti vietą vaikui norimoje ugdymo įstaigoje. Pasak informantų, vienam iš tėvų tenka prisiregistruoti svetimame būste vien tam, kad vaikas gautų vietą norimoje ugdymo įstaigoje (kadangi tokios priėmimo taisyklės), tačiau už tokią galimybę tenka mokėti kas mėnesinę sumą asmeniui, pas kurį prisiregistruojama (tai tartum vietos nuomos paslaugos teikimas). Tyrimo metu

nustatyta, kad tiek priemiesčiuose, tiek didmiesčiuose gyvenančių šeimų vienas iš tėvų fiktyviai prisiregistruoja prie kitos gyvenamosios vietos (kitame mikrorajone), kuriame norėtų gauti vietą darželyje, pvz.: kad darželis būtų greta darbovietės, nes taip kur kas paprasčiau suderinti šeimos ir darbo įsipareigojimus. Tokie rezultatai atskleidžia, jog valstybei negalint užtikrinti būtiniausių paslaugų suteikimo šeimoms, jos imasi veiksmų pačios ir tie veiksmai skirti „sistemai apeiti“, t. y. kai institucinė sistema veikia ne taip, kaip dirbantiesiems reikia, yra ieškoma kitų sprendimų ir kartais nepaisoma ar jie legalūs (pvz. kaip neoficialaus darbo susiradimas). Kai valstybė negali užtikrinti to, kas yra būtina dirbantiesiems, jie galimai nusivilia institucine sistema, todėl „atsisuka“ į darbdavius ir tikisi pagalbos iš jų, o gaunamą pagalbą, galimai, vertina kur kas labiau, nei valstybės teikiama.

**Papildomo darbo susiradimas.** Vienas iš pagrindinių iššūkių derinant šeimą ir darbą – laiko paskirstymas, tačiau tai gana sunku optimaliai padaryti, ypač kai dirbantieji susiduria su finansinėmis problemomis ar noru pagerinti šeimos gyvenimą. Kai šeimos susiduria su finansiniais sunkumais, finansai dirbantiesiems tampa aukštesniu prioritetu, nei laikas šeimai – todėl asmenys gali susirasti papildomą pajamų šaltinį, beje, nebūtinai oficialų ir legalų. Šeimose, kuriose yra abu partneriai, dažniausiai papildomo darbo susiradimo atsakomybę prisiima tėtis, kol motina prižiūri vaikus. Esant tokiai situacijai, tėtis labai mažai laiko praleidžia namuose, skiria mažai dėmesio vaikams, o visi namų ruošos ir vaikų priežiūros darbai nugula ant moters pečių, todėl šeima, ieškojusi vienu problemų sprendimo, pakliūva į kitų problemų srautą. Tėvo vaidmens nykimas šeimoje turi dideles pasekmes tiek moters karjeros, savirealizacijos atžvilgiu, tiek vaikų psichologinės raidos atžvilgiu, kas pasireiškia ilgesnėje laiko perspektyvoje. Kaip buvo minėta, galimai, susirastas papildomas darbas yra oficialiai nedeklaruojamas, siekiant gauti didesnes pajamas – tai reiškia jog vis tik yra neišspręstų valstybės lygmenyje problemų, kurios skatina šeimą eiti į šešėlį. Kaip atskleidžia tyrimo rezultatai, situacijos, kai dirbantieji susiranda papildomus darbus, siekdami padidinti šeimos biudžetą, nėra retos. Tai reiškia, jog Lietuvoje dirbantieji, net ir uždirbantys vidutines pajamas, nesijaučia saugiai ir stabiliai finansiškai. Negalėdami užtikrinti savo ir šeimos narių poreikių, išmaino laiką, skirtą šeimai ir poilsiui į papildomų pajamų generavimą. Toks dirbančių tėvų elgesys atspindi ir kitas šalyje esančias problemas, kurios daugiausiai susiję su ekonomine situacija, dideliu mokesčių ir atlyginimų santykiu, skurdo lygiu.

*„M – Manęs sąžinė negrauzia, nes aš vis tiek mokesčius susimoku už individualią, na tarkim kažkiek nulsėpsiu. Bet nu taip neturėtų būti, nu nesąmonė, nes vis tiek – reikia išgyventi“ (DPD\_3)*

- Priemonės orientuotos į vaikų priežiūrą. Priemonės orientuotos į vaikų priežiūrą, susijusios su kitų asmenų pagalbos pasitelkimu, kuri reikalinga tėvams, ypač turintiems mažų vaikų, palengvinti šeimos–darbo derinimą. Kitų

asmenų pagalba naudojama kaip priemonė vaikų priežiūrai atlikti bei vaikų mobilumui užtikrinti.

**Pagalba vaikų priežiūrai užtikrinti.** Kaip įvardijo interviu dalyviai, kitų pagalba, kaip priemonė šeimos–darbo derinime, reikalinga užimti ir prižiūrėti vaiką tuo metu, kai jo tėvai dirba, o jis negali būti darželyje arba mokykloje, o taip pat ir pasilikti namuose vienas. Dirbantieji nurodė, jog dažniausiai prašo pagalbos senelių, vyresnių brolių/sesiu, kitų giminaičių ir kartais draugų. Tai tarsi išėities ieškojimas, kai tėvams patiems nebepavyksta susitvarkyti ir optimaliai paskirstyti savo laiko darbui ir šeimai, o ugdymo įstaigų darbo laikas nėra patogus pagal darbo laiką. Sudėtingiausia padėtis šeimų, kuriose yra tik vienas tėvas, kadangi jose vienas asmuo turi įgyvendinti abu vaidmenis ir neturi su kuo pasiskirstyti vaiko priežiūros. Taigi visais atvejais, kai vaikas serga, baigia pamokas ir t. t., tėvas turi būti arba su juo, arba galvoti kitus būdus, todėl artimųjų pagalba yra nepamainomas dalykas. Iškeisti šią priemonę į auklės samdymą nėra lengva, nes tai reikalauja papildomų ir gana didelių išlaidų, kurių ypač vieniši tėvai negali sau leisti.

*„M – Šiuo metu, žiemos metu aš turiu pati viską suktis. Aišku turiu gerų draugų, kurie man truputėlį pagelbėja ant vaiko priežiūroj“ (DVD\_9)*

**Pagalba vaikų mobilumui užtikrinti.** Ši priemonė orientuota ne į vaiko priežiūrą, o į nugabenimą iš taško A į tašką B, pvz. po pamokų namo. Tai labiausiai aktualu kaimo vietovėje gyvenantiems tėvams, kuriems dėl darbo grafiko sunkiau prisitaikyti prie vaikų darželių ar mokyklų darbo laiko ir jam pasibaigus, vaikus parvežti namo. Dėl viešojo transporto trūkumo arba nepritaikytų grafikų, tėvams belieka patiems spręsti šiuos klausimus. Tėvams tai labai patogu, tik ne visuomet pavyksta susiderinti su pagalba teikiančiais asmenimis, todėl tenka ieškoti ir kitų priemonių.

*„M – Mums dar yra vienas dalykas, kad brolis šalia gyvena, tai su juo mes kooperuojamės, nes jo sūnus į tą patį darželį eina. Tai dar va pasimėtom, jeigu reikia– nuvežam, parvežam, nu tiesiog...“ (DPK\_17)*

### **Apibendrinimas**

Dirbantieji susiduria su valstybės taikomomis finansinėmis, darbo sąlygų sudarymo bei vaikų priežiūros atostogų priemonėmis. Iš jų dirbantiesiems itin reikšmingos yra vaiko priežiūros atostogų suteikimo sąlygos, tuo tarpu finansinės priemonės išsakytos labiau nusivylimo kontekste. Dirbantieji darbovietėse daugiausia susiduria su neformalių priemonių (išleidimas, kai reikia iš darbo, nuotolinio darbo suteikimas, laisvo ir lankstaus grafiko sudarymas ir pan.) taikymu, tačiau egzistuoja ir formalios (papildomų atostogų suteikimas, mamadienių/tėvadienių suteikimas, etato pasirinkimo galimybės suteikimas) bei finansinės priemonės (vienkartinės ir daugkartinės išmokos). Dirbantieji labiausiai vertina neformalias priemones, nes jos

efektyviai sprendžia jų kasdienes šeimos–darbo derinimo iššūkius. Dirbantieji, nurodydami, kokias priemones taiko patys, akcentavo gyvenamosios vietos keitimą, papildomo darbo (tiek oficialaus, tiek neoficialaus) susiradimą (taikoma tiek vyrų, tiek moterų) bei pagalbos prašymą artimųjų prašymą, skirtą vaikų priežiūrai ar mobilumui užtikrinti.

### **3.3.2. Dirbančių tėvų įvardintos šeimos–darbo derinimo problemos**

Šiame disertacijos poskyryje pristatomos interviu metu dirbančių tėvų įvardintos šeimos– darbo derinimo metu kylančios problemos, su kuriomis jie susiduria derindami šeimos ir darbo išpareigojimus. Tyrimo metu atskleista, kokius iššūkius ar situacijas dirbantieji vertina kaip problemas. Atliekant tyrimą ir analizuojant šią mikro lygmens informaciją yra gilinamasi į tai, kur dirbantieji mato esminius sunkumus.

Valstybės šeimos ir darbo politikos teorinė analizė atskleidė, jog politiniai sprendimai, susiję su šeimos ir darbo derinimo procesu, nėra užtikrinantys visų rizikų, su kuriomis susiduria dirbantieji, suvaldymo. Rizikos, su kuriomis susiduria ir dar susidurs šeimos, sukuria nuolatinių pokyčių aplinką, kuri, yra viena iš daugelio priežasčių, lemiančių dirbančiųjų šeimos ir darbo išpareigojimų konfliktą. Remiantis neoinstitucionalizmo teorija, įstatymai kuria žaidimo taisykles, kurios padeda lengviau prisitaikyti prie pokyčių ir susidoroti su sunkumais, tačiau valdžia, kaip institucija, nėra pagrindinis veikėjas lemiantis darbdavių ar dirbančiųjų elgseną, sprendimus. Visgi, nors dirbantieji turėtų gyventi pagal jiems suskurtas žaidimo taisykles, kurios teoriškai turėtų būti jiems palankios, tačiau realybėje juos supa įvairialypė, kompleksinė, dinamiška aplinką, kurioje jie veikia vedami kitų aspektų. Svarbu yra nustatyti, kokia situacija yra praktiniame lygmenyje. Tai reiškia, jog dirbantieji susiduria ne tik su pokyčių keliamais iššūkiiais, tačiau galimai ir su daugybe kitokio pobūdžio išorinių veiksnių, galinčių kurti situacijas, su kuriomis susidoroti reikės daugiau pastangų nei įprastai, todėl tos situacijos ir veiksniai yra laikomi problemingais. Šiame skyriuje bus atskleidžiama, kokie konkretūs iššūkiiai ir problemos, kaip svarbūs aspektai, trukdo derinti šeimos ir darbo išpareigojimus. Interviu metu gauti rezultatai pateikiami autorės parengtoje lentelėje, kurioje dirbančių tėvų išsakytos problemos ir iššūkiiai suskirstyti į 34 subkategorijas, 13 kategorijų ir 6 temas (Lentelė 6). Toliau skyrius struktūrizuojamas pagal temas ir kategorijas.

**Lentelė 6.** Dirbančių tėvų šeimos–darbo derinimo problemų klausimais atliktų interviu rezultatų suvestinė

TEMA	KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA
1. ŠEIMOS–DARBO DERINIMO PROBLEMOS KYLANČIOS DĖL TEISINIO REGLAMENTAVIMO	1. Išmokos ir finansavimas	1. Išmokų dydis
		2. Išmokų lubos
	2. Apribojimai	3. Vaiko gimimo atostogų suteikimo tėčiui apribojimai
		4. Vaiko priežiūros atostogų ir darbo derinimo apribojimai
		5. Išmokų gavimo sąlygų apribojimai
		6. Teisės aktų įgyvendinimo, žinojimo ribotumas
2. ŠEIMOS–DARBO DERINIMO PROBLEMOS DĖL UGDYMO PASLAUGŲ	3. Ugdymo paslaugų gavimo problema	7. Ikimokyklinio užimtumo paslaugas teikiančių įstaigų/ grupių trūkumas
		8. Popamokinio užimtumo valstybinių paslaugų trūkumas
		9. Ikimokyklinių ugdymo paslaugas teikiančių įstaigų darbo grafikai
	4. Nepalankūs priėmimo kriterijai	10. Deklaruojama gyvenamoji vieta
		11. Prioretizavimo tvarka
	5. Ugdymo paslaugų kokybė	12. Nekokybiškas formalus ugdymas
		13. Nekokybiškas neformalus ugdymas
	3. ŠEIMOS–DARBO DERINIMO PROBLEMOS DĖL DARBOVIETĖJE ESANČIŲ VEIKSNIŲ	6. Formalios politikos ir įstatymų nesilaikymas
15. Nepriėmimas į darbą		
16. Problemos su apmokėjimu		
17. Darbo santykių nutraukimas		
7. Neformalios politikos sąlygos		18. Apmokamų atostogų nesuteikimas
		19. Dėl grafiko sudarymo
		20. Dėl darbo laiko
		21. Nesudaromos tinkamos sąlygos šeimos–darbo derinimui
		22. Psichologinis tiesioginio vadovo spaudimas

**Lentelės 6 tęsinys.** Dirbančių tėvų šeimos–darbo derinimo problemų klausimais atliktų interviu rezultatų suvestinė

TEMA	KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA
4. ŠEIMOS–DARBO DERINIMO PROBLEMOS DĖL DARBO SPECIFIKOS	8. Darbo specifikos reikšmė darbo laikui	23. Nestandartinės darbo valandos
		24. Neplanuoti darbai
	9. Darbo specifikos reikšmė darbo vietai	25. Priklausomybė nuo nuolatinės darbo vietos
		26. Priklausomybė nuo laikinos darbo vietos
5. ŠEIMOS–DARBO DERINIMO PROBLEMOS DĖL DIRBANČIŲ ASMENŲ GYVENAMOSIOS VIETOVĖS	10. Susisieikimo reikšmė	27. Spūstys
		28. Dideli atstumai
	11. Viešojo transporto reikšmė	29. Neišvystytas viešasis transportas
		30. Nepritaikyti grafikai
6. ŠEIMOS–DARBO DERINIMO PROBLEMOS KYLANČIOS VYKDANT VEIKLAS, KURIOMIS SIEKIAMA DIDINTI ŠEIMOS GEROVĘ	12. Dirbančiųjų vidinės šeimos politikos iššūkiai	31. Ribų darbas–šeima nusistatymas
		32. Vaidmenų (ne)suderinamumo
	13. Ekonominės, finansinės sąlygos	33. Problemos dėl būsto
		34. Problemos dėl skirtingų socialių grupių interesų

### 3.3.2.1. Kylančios dėl teisinio reglamentavimo

Šiame skyriuje pristatoma dirbančių asmenų gyvenimiška patirtis, vertinant su kokiomis problemomis jie susiduria dėl priimtų teisės aktų, kurie apibrėžia šeimos–darbo derinimui aktualius sprendimus. Interviu metu buvo išskirta išmokos ir finansavimas bei sąlygos ir apribojimai.

- Šeimos–darbo derinimo problemos, kylančios dėl įstatymiškai nustatytų išmokų ir finansavimo. Kontekstinės socio-ekonominės analizės metu pristatyti tėvams su vaikais priklausantys išmokų tipai, kuriuos tėvai vertina nevienareikšmiškai. Labiausiai dirbantiesiems turi reikšmės išmokų dydis ir esančios išmokų lubos. Racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo perspektyva, dirbantiesiems taip pat svarbus motyvas yra nauda finansiniu pagrindu, tad dirbančiųjų poreikis užsitikrinti reikiamas pajamas yra gana natūralus

(Ostrom 2008; North, 1991). Visgi, pajamų užtikrinimo jie tikisi iš valstybės, tačiau net ir atsižvelgiant į socialinio investavimo priegą bei socialinių išmokų mechanizmus, turi ribas dosnumui.

*Išmokų dydis.* Dalis interviu dalyvių mano, jog tam tikrais atvejais, išmokų dydžiai galėtų būti didesni ir akcentavo vaiko priežiūros atostogų išmokas. Nurodydami, jog išėjus vaiko priežiūros atostogų, šeimos pajamos sumažėja (dėl išmokos dydžio), kai tokiu metu jiems kaip tik reikalingos didesnės pajamos, nei buvo prieš tai. Sumažėjus šeimos pajamoms, likusiam dirbti partneriui tenka didelė našta (dažniausiai tėčiui). Jis jaučia pareigą kompensuoti prarastą dalį pajamų arba uždirbti pakankamai tiek, kad šeima jaustųsi gerai ir saugiai, nieko netrukėtų. Socio-ekonominiai pajamų duomenys atskleidė, jog Lietuvoje nemaža dalis šeimų susiduria su finansiniais sunkumais. Vidutinės šeimos pajamos yra gana mažos, lyginant su ES, o vienišų tėvų situacija iš viso prasta. Dirbantieji interviu metu atskleidė, jog dėl nepakankamų pajamų tėvai susiranda antrą darbą, kuris nebūtinai būna oficialus. Susiradus papildomą darbą reikia persikirstyti savo laiką, o tai reiškia, jog jam tenka namuose praleisti kur kas mažiau laiko, nors dėl atsiradusio kūdikio, turėtų būti atvirkščiai. Tokia situacija būdinga ne tik Lietuvoje, tačiau ir kitose šalyse atsižvelgiant į finansinius poreikius, nemažai vyrų dirba daugiau valandų arba turi papildomus darbus, nors orėtų dirbti mažiau ir likusį laiką skirti šeimai (Holter, 2007). Lietuvoje atliktas Buzaitytės–Kašalynienės ir Atmanavičienės (2005) tyrimas taip pat atskleidė, pagrindinės šeimos–darbo derinimo konflikto priežastys yra finansinių šeimos galimybių trūkumas. Dėl susiklosčiusios situacijos partneriai ima jausti stresą ir įtampą, o dėl padidėjusio nuovargio suprastėja pareigų atlikimas tiek šeimoje, tiek pagrindinėje darbovietėje – todėl šeimos ir darbo derinimas tampa konfliktinis visoms pusėms. Kaip savo tyrimo rezultatuose nurodo Sarika Jain ir Shreekumar K. Nair (2013) stresas, papildomos darbo valandos ir didesnis krūvis yra pagrindinės vaidmenų konfliktų priežastys.

Kur kas didesnė problema gali būti vienišiams tėvams, kuriems papildomas darbas, dėl visų atsakomybių, reiškia atitolimą nuo vaikų ir nuolatinį nuovargį. Dažnai vienišiams tėvams pernelyg sudėtinga suderinti dar vieną, papildomą darbą arba darbą ir vaiko priežiūrą, todėl tenka išgyventi iš išmokos ir tuo pačiu išlaikyti vieną ar daugiau vaikų be garantijos, kad jiems finansiškai padės buvęs partneris. Dėl kultūrinių priežasčių šalyje vaikai paprastai lieka su motinomis, todėl ši našta dažniausiai tenka moterims. Tiek savo pačių, tiek vaiko ligos atveju, vieniši tėvai turi išgyventi su kur kas mažesnėmis pajamomis nei įprastai. Atsižvelgiant į socio-ekonominio konteksto analizės rezultatus, rodančius, jog beveik pusė Lietuvos vienišų tėvų (kaip buvo minėta – 46,8 proc.) yra ties skurdo riba, matoma, kad į sunkią finansinę situaciją patenka didelė dalis šeimų. Šeimos ir darbo derinimo aspektu, išmokų dydis labai stipriai koreliuoja su galimybe dirbti pirmaisiais vaiko priežiūros atostogų



metais, kadangi tokiu atveju yra mažinama vaiko priežiūros atostogų išmoka (šis aspektas nagrinėjamas vėliau).

*„M – aplamai sumažėja, nes šeimos narių skaičius padidėja, o pajamų dydis sumažėja. Tai dėl pajamų, dėl išmokų dydžio, tai nelabai gerai vertinu. Galėtų truputėlį būti didesnės arba antrus metus peržiūrėti, nes antrais metais, kadangi, dar labiau sumažėja...“ (DPK\_1)*

**Išmokų lubos.** Priklausomai nuo išmokos tipo, lubos daugeliu atveju sudaro ne daugiau dviejų vidutinių šalies atlyginimų. Tyrimo dalyviai paminėjo bei akcentavo vaiko priežiūros atostogų išmokų bei nedarbingumo, slaugant sergantį vaiką, išmokos lubas. Tai etapai, kurių metu dažniausiai šeimos išlaidos tik padidėja, todėl atsižvelgiant į tai ir socio-ekonominį kontekstą, pajamų sumažėjimas, dirbančių tėvų akimis, yra itin neigiamas aspektas. Išmokų lubos yra svarbus kriterijus daugiau uždirbantiems tėvams, kadangi jų pajamos išmokos gavimo laikotarpiu sumažėja ženkliausiai, o tiek vaiko ligos atveju, tiek atsiradusio naujo šeimos nario atveju, šeimos išlaidos išauga ir susiformuoja disbalansas. Kiekviena šeima turi savo įpročius ir pagal juos nusistovėjusias išlaidas, išpareigojimus (pvz.: paskolas), tad tokioms šeimoms reikia prisitaikyti prie naujo gyvenimo ritmo su kur kas mažesnėmis pajamomis, o tai dažnu atveju sukelia diskomfortą, neplanuotus sunkumus, iššaukiančius stresą, įtampą, kurią jaučia visa šeima. Dalies apklaustų šeimų nuomone, pajamų sumažėjimas – didelis praradimas ir galbūt netgi neteisingas, nes pasak jų, mokesčiai mokami pagal atlyginimo dydį, tad ir išmokos turėtų būti arba atitinkamos, arba su kur kas didesnėmis lubomis, t. y. įvertinus realų pragyvenimo lygį, o ne vien vertinant vidutinės šalies pajamas, kadangi jos neatspindi pragyvenimo lygio. Vaiką ar vaikus auginantis vienišas tėvas, kuris gauna tik alimentus arba negauna net jų, vaiko ligos atveju gali atsidurti kritinėje situacijoje, kuomet neturi su kuo palikti sergančio vaiko, todėl turi imti nedarbingumą ir prarasti didelę dalį šeimos pajamų, kurios galbūt padengtų gydymo išlaidas.

*„M – šiaip tai neteisybė, kad tos lubos yra. Tų, kas uždirba daugiau, atžvilgiu. Nes mokesčių moki daugiau, o gauni... nedaug“ (DPD\_2)*

- Šeimos–darbo derinimo problemos, kylančios dėl teisiškai nustatytų sąlygų ir apribojimų. Dirbantys tėvai tyrimo metu nurodė įvairias priemones, kurias taiko valstybė jų šeimos–darbo derinimo atžvilgiu, tačiau įvardijo ir tų priemonių apribojimus, numatytus teisės aktuose, kurių nesant (arba juos pakeitus) šeimos–darbo derinimas dirbantiems asmenims būtų lengvesnis. Dirbančiųjų įvardinti apribojimai yra susiję su vaiko priežiūros atostogų trukme tėčiams bei vaiko priežiūros atostogų ir darbo derinimo galimybėmis.

**Vaiko gimimo atostogų suteikimo tėčiui apribojimai.** Gimus vaikui, tėčiui teisiškai priklauso mėnesio trukmės vaiko gimimo atostogos, per kurias tėtis gali užmegzti ryšį su vaiku, padėti motinai sunkiuoju, staigaus pokyčio laikotarpiu. Tyrimo metu tiek motinos, tiek vyrai (tėčiai) atskleidė, jog gimus vaikui mėnuo atostogų pri-

klauso tik jeigu tėtis yra išdirbęs nustatytą laikotarpį, t. y. 12 mėnesių per paskutinius 24 mėnesius.

*„V – aš šiaip, iš tikrųjų neturėjau tų tėvystės atostogų, kadangi neturėjau, pagal visus tuos teisinius nurodymus, sukaukęs tam tikro darbo stažo, per tam tikrą laikotarpį. Dėl to teko pasinaudoti dviejų savaitių apmokamomis atostogomis“ (DPD\_3)*

Neišdirbus numatyto laikotarpio, tėvas visiškai negauna apmokamų vaiko gimimo atostogų, tačiau kaip atskleidė kai kurie tyrimai analizuoti teorinėje dalyje, šis laikotarpis labai svarbus ir naudingas ne tik šeimai, tačiau ir ekonomine prasme. Ryšį su vaiku užmezgę tėčiai yra labiau motyvuoti kurti geresnes gyvenimo sąlygas, todėl tai teigiamai paveikia jo darbinį produktyvumą, kurį jaučia ir darbdaviai. Visgi, neišdirbus numatyto laikotarpio, tėvams ši galimybė nesuteikiama, nebent jie tam panaudoja kasmetines atostogas (jeigu tokių turi sukaukę) arba pasiima neapmokamų atostogų (jeigu darbdavys sutinka išleisti). Bet kuriuo atveju, tėvai kažką praranda – papildomą laiką su šeima arba nukenčia finansiškai. Nors šis apribojimas skirtas užtikrinti sąžiningą valstybės išlaidų paskirstymą, t. y. kad tik mokėčius mokėję asmenys gautų išmoką, tačiau šeimos gerovės ir šeimos–darbo derinimo atžvilgiu, vaiko gimimo atostogų mėnuo turi kur kas didesnę reikšmę tiek mikro (šeimos), tiek makro (valstybės) lygmeniu, įtakojant vaiko vystymąsi, tėvų santykius, ekonominę žmogaus našumą ir pan.

***Vaiko priežiūros atostogų ir darbo derinimo apribojimai.*** Vaiko priežiūros atostogos (kurios Lietuvoje gali trukti iki 3 metų) gali būti derinamos su darbu, tačiau su tam tikra išlyga – pirmaisiais vaiko priežiūros atostogų metais vaiko priežiūros atostogų išmoka mažinama tiek, kiek asmuo, esantis vaiko priežiūros atostogose, gauna papildomų pajamų. Apklaustos šeimos išsakė nusivylimą šiuo apribojimu, argumentuojant kvalifikacijos praradimo, savęs realizavimo trūkumo ar tiesiog pajamų trūkumo pasekmes. Kita vertus, jei derindami vaiko priežiūrą ir darbą dirbantieji galėtų gauti pakankamas pajamas iš darbo, išmokos sumažėjimas ar praradimas jiems nebūtų toks reikšmingas. Tai, kad tėvams šis, susijęs su finansais, apribojimas yra svarbus rodo, jog nemažos dalies šeimų finansinė padėti nėra itin gera arba bent jau negali patenkinti visų pagrindinių poreikių. Tai, remiantis gerovės valstybės kūrimo siekiais, nėra nei darbuotojų gyvenimo kokybės nei šeimos–darbo derinimo aspektu teigiamas dalykas.

Tėvai taip pat nurodė, jog norėtų (arba jiems reikia) dirbti dėl didesnių pajamų poreikio, kadangi išmoka yra trečdaliu mažesnė, nei prieš tai buvusios pajamos, o išlaidos gali padidėti ir dvigubai (įvertinus tiek išlaidas kūdikiui, tiek motinai). Partneris ne visuomet turi galimybę padidinti šeimos pajamas, o jeigu vaiko priežiūros atostogose esanti mama (arba tėtis) turi galimybę, tai jų manymu, būtų naudinga ja pasinaudoti. Šis dirbančiųjų tėvų poreikis nesietinas nei su jų amžiumi, nei su išsilavinimu, kadangi tiek įvairaus amžiaus, tiek įvairaus išsilavinimo tėvai nurodė

tą patį. Taip yra todėl, jog tėvai visuomet norės savo vaikams suteikti geriausias galimas gyvenimo sąlygas. Tėvams neturint palankios galimybės suderinti šeimą ir darbą, nukenčia ne tik asmuo būnantis su vaiku ir negalintis dirbti, tačiau ir partneris, kuris tuomet stengiasi vienas padengti pajamų skirtumą ir skiria mažiau laiko ką tik gimusiam vaikui bei savo antrai pusei. Siekiant parnešti didesnes pajamas šeimai, dėl nuovargio jis gali pradėti kur kas prasčiau atlikinėti savo pareigas pagrindiniame darbe, dėl ko pasireiškia neigiamas rezultatas tiek darbovietėje, tiek šeimoje, dėl ko dar labiau komplikuojasi šeimos–darbo derinimas.

*„M – Va šitą dalyką, iš tikrųjų neigiamai vertinu, nes jei pirmais metais mama norėtų ir galėtų dirbti, jei turi pagalbą, tai kodėl gi ne? Nes tai visiškai, iš tikrųjų, demotyvuoja dirbti pirmais metais, nes realiai dirbi „į minusą“. Tą patį gauni – tai neapsimoka visiškai“ (DPD\_4).*

Vertinant pačią galimybę derinti vaiko priežiūros atostogas su darbu, dirbančiųjų manymu, jie puikiai galėtų tai suderinti, pvz.: vaikui miegant gali dirbti nuotoliniu būdu arba dirbti dalį etato, kuomet vaikas būna su partneriu. Išmokos mažinimas (arba visiškas netekimas) demotyvuoja dirbančiuosius, nes, viena vertus, jie stengiasi suderinti jiems svarbius dalykus, t. y. padidinti šeimos gerovę ar pasiekti individualius tikslus, tačiau, kita vertus, toks atsakas į pastangas, jų manymu, leidžia pasijusti nevertingais valstybei. Tai gali lemti neigiamą požiūrį į valstybės šeimos politikos formavimą ir nepasitikėjimo valdžia augimą. Toks ribojimas bei nepasitikėjimas valstybe, kai kuriais atvejais, gali pastūmėti užsiimti šešėline veikla, t. y. „eiti į šešėlį“. Valstybė, pasak interviu dalyvių, leisdama dirbti ir nemažindama išmokos kaip tik surinktų daugiau mokesčių. Tai rodo, jog institucinės valstybės pozicija tam tikrais atvejais sukuria ne šeimos–darbo derinimo sąlygas, o dar didesnes problemas dirbantiesiems.

*„M – [...] ta prasme, nes...o...bet... labai daug mamų, jos vis tiek dirba, bet dirba nelegaliai“ (DPK\_5)*

**Išmokų gavimo sąlygų apribojimai.** Interviu metu tėvai akcentavo išmokų gavimo sąlygas, kurių neatitinkant, jie negali gauti išmokos arba gauna mažesnes, nei nesant tokių sąlygų. Tokie atvejai dažni nėštumo ir gimdymo, vaiko priežiūros atostogų metu. Esminė sąlyga išmokos gavimui – išdirbto laikotarpio trukmė, kuri yra nustatyta įstatymiškai, tad išdirbus trumpiau negu reikalaujama, nepriklauso nustatytos standartinės išmokos (tam tikrais atvejais, gali būti skiriama vienkartinė pašalpa). Pagrindinė sąlyga, skirta minėtų išmokų sumai apskaičiuoti – išdirbtas laikotarpis, kuris yra 12 mėnesių per paskutinius 18 arba 24 mėnesius, kai už mėnesius be oficialaus darbo (oficialiai nemokant mokesčių) skaičiuojama suma yra 0. Tokiais atvejais paskaičiuota vidutinė mėnesinė suma gali stipriai sumažėti, o nuo to priklausomai metų arba dvejų laikotarpis, kuriuo šeima gaus kur kas mažesnes pajamas. Tai,

kaip ir kitais mokestiniais atvejais, itin aktualu vienišoms motinoms, kurios pasak socio-ekonominės situacijos analizės, yra ganėtinai sunkioje padėtyje.

Išmokų skaičiavimui vidurkio principu didelę reikšmę taip pat turi ir nedarbingumo dėl ligos laikotarpiai. Kaip nustatyta tyrimo metu, nėštumo laikotarpis visoms motinoms yra skirtingas, tačiau ne retas atvejis, kai dėl įvairių komplikacijų ar tiesiog rizikos motinai ar kūdikiui, skiriamas nedarbingumas, kuris gali trukti nuo kelių dienų iki keleto mėnesių. Atvejai, kuomet nedarbingumo laikotarpis trunka savaites ar net mėnesius, reiškia pajamų sumažėjimą ne tik tuo laikotarpiu, tačiau ir visų būsimų išmokų mokėjimo metu, kadangi įtraukiamos stipriai mažesnės sumos. Išmokų sumažėjimas sukelia jau minėtas neigiamas pasekmes.

*„M – maža to, prieš išeinant motinystės atostogų aš turėjau darbo stažo 8 ar 9 metus, bet buvo taip susiklosčiusios aplinkybės, kad iki pastojimo aš nedirbau gal 5 mėnesius ir kai man skaičiavo išmoką... išmokos vidurkiui tie penki mėnesiai įėjo. Tai aš išvis... Aš tokius centus gaudavau [...] Jeigu tada aš viena gyvenčiau, tai aš niekaip nebūčiau pragyvenus...“ (DVD\_7)*

Dar vienas itin svarbus apribojimas – pasirinkus vaiko priežiūros atostogų trukmę, nėra galimybės ją pakeisti neprarandant dalies pajamų. Pasirinkus 2 ar 3 metų vaiko priežiūros atostogų trukmę, išmoka skaičiuojama ir mokama kasmet santykiu 70:40:0, tačiau, pasak tyrimo dalyvės, keisti šio pasirinkimo nebegalima. Pavyzdžiui, praėjus keliems mėnesiams nebegali pakeisti atostogų trukmės į 1 metus ir gauti 100 proc. išmoką. Vienintelis variantas, eiti dirbti ir gauti sumažintą išmoką nuo 70 proc. arba laukti kol prasidės antri metai ir tuomet dirbti. Visgi, kaip įvardijo dirbantieji, jiems yra susiklostę situacijos, kai prireikė pasikeisti, tačiau nebegalėjo. Kaip nurodė šeimos, atostogų trukmės (kartu su išmoka) pakeitimas buvo reikalingas norint gauti būsto paskolą, kuri buvo reikalinga dėl šeimos pagausėjimo ir noro apsigyventi savo namuose taip netgi sutaupant nuomai skirtus pinigus. Visgi, nepavykus pakeisti išmokos sąlygų, būsto paskola buvo nesuteikta, o tai sukėlė papildomų sunkumų ir iššūkių šeimoms.

*„M – [...] mums tokių problemų yra, kad aš išėjau 3 metams, o mes norim imt paskolą, tai man skaičiuoja mažiausių pajamų vidurkį per tuos tris metus [...] Tai man nulių skaičiuoja, tai mums nieko neišeina. [...] Čia aš skaitau, kad yra spraga šiek tiek. Nes prailginti gali, kiek žinau, sutrumpinti tik negali.“ (DPD\_8)*

**Teisės aktų įgyvendinimo, žinojimo ribotumas.** Dirbantieji susiduria su jiems nepalankiomis, probleminėmis situacijomis, kurių pakeisti nebegali, tačiau pasak dirbančiųjų, tai susiję su tuo, jog reikiamu metu jie nežinojo svarbios informacijos, dėl kurios būtų priėmę kitokius sprendimus. Dėl tam įstatymų, taisyklių, reikalavimų nežinojimo, jaunos šeimos susiduria su sunkumais, o kaip teigia dirbantys tėvai (ypač turintys pirmąjį vaiką), pirmasis šeimos pagausėjimas (kartais ir labai netikėtas) yra susijęs su galybe pokyčių ir informacijos gausa, todėl visko ir laiku

išsiaiškinti kartais nepavyksta, o informacija kartais pasiekia kai jau būna per vėlu priimti tam tikrus sprendimus. Vienas iš pagrindinių dalykų, kuo jauni žmonės ne visuomet linkę domėtis – nėštumo, gimdymo ir vaikų priežiūros išmokų bei atostogų reglamentavimas. Tuomet nežinoma kokiomis sąlygomis mokamos išmokos, ko reikia, kad jas gautų ir pan. Taip pat tinkamas pavyzdys situacija dėl būsto paskolos.

*„M – [...] mane žiauriai nustebino tas, kad jie skaičiuoja tik vienu metu, o ne ten dviejų ar ten trijų, ar dar kažkaip...“.* (DVD\_7)

Informacijos nežinojimas, viena vertus, rodo būsimų ir esamų tėvų nepakankamą domėjimąsi, tačiau kita vertus, galimai tokia ir susijusi informacija per mažai viešinama ir detalizuojama visuomenei suprantama kalba, kadangi ne visiems paprasta įsigilinti į įstatymus, įsakymus ir kitus teisinius dokumentus. Dirbantys tėvai kreipiasi į tam tikros srities specialistus, kad šie dirbančiuosius supažindintų su sąlygomis, nurodytų, kokius veiksmus reikia atlikti ir t. t., tačiau tai šeimos–darbo derinimo kontekste tėvams skamba kaip dar vienas iššūkis, kurį reikia įtraukti į savo užimtą dienotvarkę. Visgi, nežinojimas formuoja nusivylimą įstatymais ir valstybe, nes darbuotojas, turintis problemų ir negalintis jų išspręsti, jaučiasi paliktas vienas.

*„M - man viskas labai nukentėjo [...] kai viena augini vaiką, tai ant tiek viskas yra sunku ir kai net atsikvėpti nėra kada. Ir per visas tas instancijas (aut. past. eit pas specialistų aiškintis ką reikia daryti, kaip susitvarkyti dokumentus) aš tikrai, neturėjau fiziškai sveikatos... Ir nebuvo padavusi vaiko tėvo į teismą (aut. past. nes nežinojo, kad yra tokia sąlyga norint gauti socialinę išmoką), tai man nuėmė viską [...] pasakė „Ne kol nebus teismo, tol nieko ne“. Tai aš kažkur tai gal prieš mėnesius kai buvo pats šildymas, kai man reikėdavo sumokėti už mokesčius ir gyventi tu kaip nori.“* (DVD\_9)

### 3.3.2.2. KyLANčios dėl ugdymo paslaugų teikimo trūkumų

Dirbantiems ir vaikus turintiems asmenims itin svarbus objektas – tiek formalias, tiek neformalias ugdymo paslaugas teikiančios įstaigos. Kaip buvo atskleista kontekstinės analizės metu, Lietuvoje, ypač didmiesčiuose ir kaimo vietovėse, tėvai susiduria su vaikų ugdymo įstaigų trūkumu, jų pasiekiamumu. Kaip atskleidė interviu metu gauta informacija – tai dirbantiesiems itin šeimos–darbo derinimą apsunkinantis aspektas. Interviu metu, informantai, įvardindami kliūtis įgyvendinant šeimos–darbo išipareigojimus, kaip vieną iš esminių veiksmų, nurodė ugdymo įstaigas, tačiau išskyrė netgi keletą skirtingų kliūčių grupių. Informantai nurodė, jog susiduria su šiais sunkumais: jiems nepalankios vaikų priėmimo sąlygos, kokybės trūkumas, neformalaus ugdymo veiklų trūkumas, nepatogus ugdymo paslaugas teikiančių institucijų darbo laikas, nepakankamas ugdymo įstaigų tinkas arba jo išdėstymas.

- Ugdymo paslaugų gavimo problema. Su ugdymo paslaugų gavimo problema susiduria įvairių tipų šeimos – tiek turinčios vieną, tiek kelis vaikus, taip pat tiek gyvenančios kaimo vietovėse, tiek didmiesčiuose. Nustatyta, jog dirbantieji susiduria su ikimokyklinio ir pradinio užimtumo paslaugas teikiančių valstybinių įstaigų/grupių trūkumu, popamokinio užimtumo valstybinių paslaugų trūkumu bei ikimokyklinių ugdymo paslaugas teikiančių įstaigų darbo grafikų nepalankumu dirbantiesiems.

***Ikimokyklinio ir pradinio užimtumo paslaugas teikiančių valstybinių įstaigų/grupių trūkumas.*** Viena iš pagrindinių ikimokyklinio ugdymo valstybinėse įstaigoje vietos negavimo priežasčių – tiesiog jų trūkumas. Jis labai aktualus didmiesčiuose, kur gyventojų skaičius auga ir kaimo vietovėse, kur priešingai – dėl mažėjančio gyventojų skaičiaus dauguma vietinių ugdymo įstaigų per pastarąjį dešimtmetį užsidarė arba buvo uždarytos, o likusios įstaigos sudaro gana retą tinklą. Kaip atskleidžia kontekstinės analizės metu minėti ikimokyklinių ugdymo įstaigų užimtumo rodikliai, didmiesčiuose ikimokyklinio ugdymo įstaigų plėtra nėra pakankama. Ypač sudėtinga situacija pastebima naujai atvykusioms ir siekiančioms įsikurti šeimoms, kadangi jau suformuotose grupėse – tiek didmiesčiuose, tiek kaimuose, dažniausiai nebebūna likę vietų. Dėl ikimokyklinio ir pradinio užimtumo paslaugas teikiančių įstaigų trūkumo, tėvams iškyla laiko valdymo problemos. Jie turi pasirūpinti savo vaikų mobilumu, t. y. nuvežti vaiką į įstaigą, kuri dėl trūkumo dažniausiai yra suteikta ne greta namų, o ten, kur pagal prioritetus buvo rasta laisva vieta. Plečiantis gyvenamiesiems didmiesčių mikrorajonams ši problema egzistuoja ir dar didės, nes jiems augant lygiagrečiai nėra plečiamas pasiekiamų minėtų įstaigų tinklas. Informantai, gyvenantys didmiesčiuose, mano, jog ugdymo įstaigų trūkumas taip pat yra viena iš didmiesčių eisimo spūsčių susidarymo priežasčių, kadangi jų vaikams negavus vietos artimiausioje (susisiekimo atžvilgiu) ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, ženkliai pailgėja informanto maršrutas namai – darbas, nes reikia įtraukti papildomas stoteles vaikų nuvežimui, kurios nebūtinai bus pakeliui į darbą.

*„V – Nes ką pastebim, prasidėjus rugsėjui – tai kadangi poreikis vaikų vežiojimui į mokyklas ir darželius, jis būtent rugsėjį prasideda... Kamščiai padidėja [...] Nes tiesiog tėveliai savo atžalas vežioja po visą miestą pirmyn atgal į priešingas puses negu jiems iš tikrųjų reikia. Tarkim į darbą vienu maršrutu, o į visas įstaigas vaikams...“ (DPD\_11)*

Dėl ilgus metus regionuose mažėjančio gyventojų skaičiaus, kaimo vietovėse didelė dalis ugdymo įstaigų buvo uždarytos, o vis dar veikiančių bei paslaugas teikiančių įstaigų yra tik didesniuose miesteliuose. Dirbantiems tėvams tokia situacija lemia papildomus iššūkius. Kaimo vietovėse, dėl didesnių atstumų tarp gyvenamosios vietovės ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos, mažamečiai vaikai dažniausiai savarankiškai negali pasiekti ugdymo įstaigų, kadangi jos įprastai nutolę nuo vaikų gyvenamosios vietos daugiau negu kelis kilometrus.



*„M – Yra tokia situacija – mes gyvenam kaime, darželis artimiausias yra arba Panevėžyje, arba...kaip pasakyt...Toje pačioje seniūnijoje, bet už 15 kilometrų [...] Daržely kaimuose vietų nėra. Nu sakykim mūsų atveju tame darželyje, kurį mes lankėme vietų nėra ir jeigu sakykim ateina jaunas žmogus į kaimą gyvent, tai... tiesiog neturi vietos“ (DVK\_13)*

Dalis dirbančiųjų tėvų išsakė ir nusivylimą dėl lopšelių–darželių trūkumo, kuris itin svarbus norintiems grįžti į darbo rinką anksčiau negu vaikui sukanka pusantrų ar dveji metai. Kaip įvardija dalis apklaustųjų – vaiko priežiūros klausimas ankstyvuju jo amžiaus laikotarpiu yra vienas esminių, norint grįžti į darbą, o pritaikytų valstybinių darželių labai sunku rasti. Kaimo vietovėse susiduriama su problema, jog tokiose vietovėse ne tik beveik nėra lopšelių–darželių, tačiau ir į standartinių darželių grupės sudaromos ne nuo 2 metų amžiaus, o nuo 3. Tai yra didelė problema į darbą norintiems grįžti tėvams, kadangi papildomus metus nėra kur palikti vaiko (nebent pagelbėti gali seneliai ar kiti šeimos nariai), taigi dažniausios išeitys yra auklės, privatūs darželiai arba tiesiog pasirinkimas negrįžti į darbą, kai finansiškai to daryti neapsimoka. Kaip teigia interviu metu tyrimo dalyviai, dažniausiai motina norėtų grįžti į darbo rinką taip pakeičiant aplinką, save realizuojant ir uždirbant pajamas šeimai. Pasirenkant grįžti į darbą kūdikį patikint auklei, reikalingos papildomas nemažos finansinės išlaidos, kurios tikėtina sudarys didelę dalį (arba visą) gaunamo atlyginimo. Įvertinusios tai, tyrimo dalyvės renkasi pačios likti su vaiku namuose, kol bus gauta vieta darželyje (greičiausiai tai bus kai jam sueis 2 metai), taip paaukojant savirealizacijos galimybes. Ankstesnis grįžimas į darbą, kaip nurodė tyrimo dalyvės, yra itin svarbus momentas, siekiant neprarasti darbo įgūdžių, kurie reikalingi greičiau įsilieti į darbo rinką ir neprarasti kvalifikacijos.

*„M – [...] iš darbo normaliai tu išeini dviem metam, nes tu privalai išeiti dviem metam. Nes tu metinuko... tu neturi, kur dėti. Pavyzdžiui, aš dabar savo net 2 metų neturiu, kur dėti [...]“ DPK\_5*

**Popamokinio užimtumo valstybinių paslaugų trūkumas.** Popamokinis ugdymas (neformalus) apima veiklas, kurios vykdomos pasibaigus formalaus ugdymo užsiėmimams ir skirtas lavinti vaiko įgūdžius ir reikalingas vaiko užimtumo užtikrinimui, kol tėvams baigsis darbo valandos. Tyrimo dalyviai pabrėžė prastai išplėtotų kokybiškų prieinamų valstybinių neformalių popamokinių ugdymo paslaugų tinklo trūkumą. Pasak informantų, popamokinės veiklos (užtikrinančios saugų laiką vaikams) nebuvimas apsunkina kasdienę dienotvarkę, kadangi mažamečių vaikų pamokos baigiasi gana anksti (kur kas anksčiau negu tėvų darbo valandos) ir ne visose mokyklose yra sudarytos grupės, kuriose vaikai galėtų leisti laiką iki tėvai baigs darbą. Pasak tyrimo dalyvių, šis poreikis atsiranda dėl vaikų pamokų ir informantų darbo grafikų nesuderinamumo, t. y. kai vaikai baigia pamokas anksčiau nei tėvai darbą bei dėl galimybės lengviau derinti darbo ir šeimos įsipareigojimus.



*„V – [...] Jie turėtų grįžti vieni, sėdėti namuose vieni. Tai irgi...Jie turi draugus mieste, eina į būrelius mieste, mes juos nuvežam ir parvežam, palaukiam darbe... „ (DPK\_15)*

Šeimos ir darbo derinimo atveju, nesant popamokinių veiklų, ypač kai gyvenamoji vieta yra pvz. kaimo vietovėje, o vaikas eina į ugdymo įstaigą mieste, informantams reikia galvoti, kaip užimti vaikus nuo to momento, kai baigiasi jų pamokos iki tol kai jie baigs darbą. Keletas galimų sprendimo būdų, kuriuos naudoja tyrimo dalyviai yra organizuoti vaikų grįžimą namo patiems (savarankiškai arba susitarus su kitais tėvais/kaimynais) ir numatyti vaikų veiklas vieniems namuose; leisti vaikui laukti vieno iš tėvų darbo pabaigos mokykloje (kai yra galimybė); išeiti iš darbo tokiu laiku, koku baigiasi vaikų pamokos ir, juos pasiėmus, vykdyti veiklas namuose kartu; atsivežti vaiką į darbovietę ( kai tam yra galimybės). Dauguma sprendimo būdų, susijusių su tėvų išsiprašymu iš darbo (trumpam ar likusiai darbo dienos daliai) informantams neatrodo palankūs šeimos–darbo derinimo aspektu, kadangi tai juos verčia jaustis skolingais tiesioginiams vadovams. Atsižvelgiant į tai, jog pastarieji nėra vienkartiniai atvejai, o beveik kasdieniai, jie mano, kad per daug nukentėtų darbas arba, kad tai būtų per didelis nuolaidžiavimas jiems iš vadovo pusės, todėl mano, jog popamokinių veiklų nebuvimas yra iššūkis šeimoms jų įsipareigojimų derinimo kontekste.

Didesnis kokybiškas vaikų popamokinis užimtumas motyvuoja tėvus efektyviau dirbti, kadangi šie jaučia mažiau įtampos ir streso (Adomynienė, Gustainienė, 2011). Priešingu atveju, nesant tokios galimybės tėvai jaučiasi turintys mažai laiko sau, nes visą laiką turi skirti šeimos–darbo derinimui ir kylantiems iššūkiams spręsti, o stresas ir neigiamos emocijos vargina tėvus, kol galų gale elementarias problemas išspręsti tampa vis sunkiau dėl nuovargio (Grigužauskaitė, 2019).

***Ikimokyklinių ugdymo paslaugas teikiančių įstaigų darbo grafikai.*** Valstybinės ikimokyklinio ugdymo įstaigos dirba pagal savarankiškai numatytą darbo laiką, kuris yra gana įvairus ir darbo dienomis vidutiniškai trunka nuo 7 valandos ryto iki 18 valandos vakaro. Tyrimo metu nustatyta, jog standartinis institucijų darbo laikas tėvams nėra visuomet palankus, kadangi jų darbo laikas gali persidengti su vaikų ugdymo įstaigų darbo laiku arba darbo laikas gali būti panašus, tačiau dėl atstumo nuo darbovietės iki ugdymo įstaigos/dėl eismo spūsčių, gali būti netinkamas. Informantui, gyvenančiam didmiestyje, baigus darbą 17 valandą (eismo spūsčių metu), kelionė nuo darbo iki vaikų ugdymo įstaigos gali būti net kelis kartus ilgesnė nei įprastai. Tuo tarpu, kaimo vietovėse nėra tokių spūsčių kaip didmiesčiuose, tačiau atstumas padidėja dėl retesnio objektų išsidėstymo, kuriam įveikti reikalingas ilgesnis laikotarpis. Dėl šių priežasčių informantai kartais sunkiai spėja atvykti laiku iki ugdymo įstaigos darbo laiko pabaigos. Remiantis tyrimo dalyvių suteikta informacija, pasitaiko ir atvejų, kuomet ugdymo įstaiga numato trumpesnę savo darbo laiką nei standartinė darbo diena ir informantams vaiką reikia pasiimti valanda ar

dviem ankščiau, nei baigiasi jų pačių darbo laikas. Pasak informantų, tokie atvejai pasitaiko kaimo vietovėse esančios ugdymo įstaigose, kur didesnė dalis vaikų yra socialiai remtinų, nedirbančių tėvų, todėl jie vaikus atveda ir pasiima ankščiau standartinių darbo valandų pabaigos, o auklėtojos dėl kelių likusių vaikų nenori dirbti ir priima savavališkus sprendimus.

*„V – O vakare irgi analogiškai – darželis dirba iki 6, tai aš turiu griežtai vėliausiai be 15 šešios pakilt nuo darbo stalo“ (DPD\_11)*

Dar didesnė problema tiems, kurie dirba nestandartiniu grafiku, pvz.: baigia darbą vėlai vakare arba dirba pamainomis. Valstybinių ikimokyklinio ugdymo įstaigų, dirbančių nestandartinių grafiku, t. y. iki vėlumos, nėra, todėl dirbantieji yra patys pilnai atsakingi už vaiko priežiūrą po įstaigos darbo valandų. Kai šeimoje yra du partneriai arba partneriai gyvena ne kartu, tačiau turi galimybę dalintis atsakomybėmis, jie gali pasiskirstyti taip, kad visuomet vienas galėtų paimti vaiką ir su juo būti. Kur kas didesnė problema yra tarp vienišų motinų, kurioms jų vaikų tėvai negali ar nenori padėti. Vienas iš problemos sprendimo būtų galėtų būti pvz. auklės samdymas vaikų paėmimui ir laiko praleidimui su jais iki tėvais baigs darbus, tačiau kaip buvo pristatyta socio-ekonominės analizės metu, vertinant gyventojų pajamas, ypač namų ūkių su vaikais pajamas, tenkančias vienam asmeniui, matoma, jog samdyti auklės sau leisti negali daugelis šeimų, ypač vienišos motinos, kurioms auklės pagalba, tikėtina, yra reikalingiausia.

- Nepalankūs priėmimo kriterijai. Vaikų priėmimo į ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes tvarka yra numatoma kiekvienoje savivaldybėje savarankiškai, todėl kiek skiriasi. Visgi, dirbantys tėvai, ypač gyvenantys Vilniuje, yra labai nepatenkinti esama tvarka dėl įvairių sunkumų, kuriuos patiria. Didžiausias problemas mėginant užrašyti vaiką į darželį tėvams kelia jų gyvenamosios vietos registracijos vieta ir vaikų amžiaus rodiklis.

***Deklaruojamoji gyvenamoji vieta.*** Pasak informantų gyvenančių didmiesčiuose, patekti į ikimokyklinio ugdymo įstaigas savivaldybėje, kurioje nei vienas iš tėvų nėra deklaravęs gyvenamosios vietos – labai sudėtinga arba neįmanoma. Viena vertus, ten, kur gyventojų skaičius yra didelis ir darželiai yra perpildyti, turi būti kontrolė. Tačiau kita vertus, šeimos–darbo derinimo aspektu, tai nėra palankus kriterijus, kadangi kai kuriems tėvams yra svarbu (arba būtų, jei turėtų galimybę) vesti vaikus į ugdymo įstaigas esančias greta jų darbovietės, o ne namų. Taip būtų lengviau suderinti grafikus, taip pat įvairius reikalus darbo metu, susijusius su vaiku ir pan. Pasak informantų, kur kas patogiau, kai vaikas eina į darželį greta darbovietės, o ne greta namų (nekalbant apie atvejį, kai nei ten, nei ten). To nesant, dirbantieji patiria kur kas daugiau problemų, kuomet pvz. reikia vežti vaiką į polikliniką ar po darbo suspėti (iki ugdymo įstaigos darbo laiko pabaigos) paimti vaiką, nors laukia kamščiai ir atstumas per pusę miesto. Itin sudėtinga situacija tėvams, gyvenantiems

priemiesčiuose ir, ypač rajono, ne miesto savivaldybės teritorijoje, kur namus ir darbovietę, atsižvelgiant į didmiesčių geografiją, skiria vidutiniškai 20-30 minučių kelio nesant kamščių, o vieta darželyje priklauso ne miesto, bet rajono ugdymo įstaigose, kurios gali būti net ne prie namų. Didmiesčių valstybiniai darželiai, ypač Vilniaus miesto, ir taip yra perpildyti, tad jei ir rajone gyvenančių šeimų vaikai turėtų galimybę patekti į darželį lygiomis teisėmis, tuomet situacija taptų dar sudėtingesnė. Visgi, šis sprendimo būdas nepašalina problemos, o tik sumažina jos mastus. Kaip nurodė dirbantieji, dėl tokios situacijos net ir gyvenantys didmiestyje ir susiduriantys su šia problema (negaudami darželio palankioje vietoje arba visai negaunantys) turėjo prasitęsti vaiko priežiūros atostogas trečioms metams arba visiškai mesti darbą ir prarasti pajamas. Taip pat išskiriama moters savirealizacijos galimybės praradimas, persikėlimas gyventi į šeimos–darbo derinimo atžvilgiu palankesnes gyvenimo vietas (apie tai daugiau priemonių skyrelyje). Dalis dirbančiųjų taip pat nurodė, jog rado ir kitokią problemos sprendimo būdą – fiktyvaus vieno iš tėvų gyvenamosios vietos deklaravimo galimybę tame mieste ar mikrorajone, kuriame siekia gauti vietą vaikui. Tai rodo, jog egzistuoja situacija, kuri ne tik sukelia dirbantiems tėvams daug problemų tačiau ir skatina galvoti „apėjimus“. Tad, jeigu dirbantieji imasi tokių drastiškų priemonių, tai parodo didelės problemos, su kuria jiems tenka susidurti įsišaknijimą.

*„V – tai jeigu žmonės gyvena rajone ir važiuoja į miestą dirbti, jie negali prie savo darbovietės susirasti darželio, nes tu neturi pirmenybės. Lygiai tas pats ir su mokykla. Lygiai tas pats....Tai va čia irgi yra...Nėbėra lygių teisių – jei tu gyveni rajone, tu neturi lygių teisių.“* (DVK\_13)

**Prioretizavimo tvarka.** Tyrimo dalyviai šeimos–darbo derinimo atžvilgiu su sunkumais susiduria dėl nustatytų prioritetų sudarant vaikų priėmimo sąrašus į ugdymo įstaigas. Daugiausia susirūpinimo išsakė Vilniaus miesto savivaldybės gyventojai, pasak kurių, aktualiausi prioritetai yra vaiko amžius ir gimimo data (prioritetas teikiamas vyresnio amžiaus vaikams (skaičiuojant metais, mėnesiais ir dienomis).

*„V – Lengvai papulti (aut. past. į darželį) leido amžius. Dėl trijų metų ir daugiau, nes darželis orientuojasi į tris metus. O antroji... Jai tuoj bus du metai, o nuo 2 metų nieks nepriima tenai kol kas“* (DPK\_1)

Pasak tėvų, Vilniaus miesto savivaldybėje nustatytas prioritetas pagal amžių nurodo, jog priimamai tik vaikai nuo 2 metų amžiaus ir, jeigu, priėmimo metu vaikai dar nėra sukakę 2 metai, o pvz. jo gimimo diena yra po rugsėjo mėnesio (spalį, lapkritį ir t. t.), vaikas vietą gaus tik tada, jeigu prieš jį nebus vyresnių vaikų užpildančių grupę. Užrašyti vaiką į darželį ankščiau, t. y. nuo ankstesnio rugsėjo – negalima, tad tėvai susiduria su problema – kur dėti vaiką, kai šis dar neina į darželį. Taip pat aktualus ir giminystės ryšio prioritetas (kuris nėra svarbesnis už amžių), todėl, tėvų

teigimu, susiklosto situacijos, kai vienas vaikas eina į vieną darželį, o antrasis būna paskirtas į kitą. Rezultatas toks, jog tėvai turi pasirūpinti jau dviejų vaikų pristatymu bei paėmimu laiku, įtraukę papildomą stotelę maršrute, kuris ir taip buvo gana komplikotas. Dar vienas prioritetas – dvynukų ir trynukų patekimas į grupę be eilės. Toks prioritetas tėvams savaime neatrodo blogas, o priešingai, geras, tačiau jų manymu, turėtų būti reguliuojamas paskirstymas, kadangi vienos šeimos atveju jų vaikas eilėje buvęs 9 numeriu, tačiau po priėmimo dienos liko už ribos. Šiuo atveju tėvai manė savo vaiką pateksiant į grupę, nesiruošė planui B, o tai sukėlė daug nepatogumų ir dėl darželio gavimo, ir dėl tolesnio laikotarpio. Prioretizavimo tvarka, kaip buvo minėta, reikalinga kontrolei palaikyti ir srautams valdyti – visgi, dabartinė tvarka daugelyje savivaldybių įneša daug chaoso, kas tėvams reiškia dar vieną sunkumą. Visgi, jeigu vietų skaičius būtų, patenkinantis paklausą, priėmimo ir prioretizavimo tvarka nebūtų tiek aktuali.

*„M – Aš skaitau, kad nesąmonė, nes nueini, užsirašai į kurią tu nori darželį... Ten pasirenki tą vietą – kur tau geriau, kur tau arčiau... O dabar čia kažkas pasakys – tu gavai tą, tu negavai – tai čia irgi.“ (DPM\_19)*

- Prasta ugdymo paslaugų kokybė. Dirbantys tėvai gali užsiimti darbine veikla, kol jų vaikai prižiūrimi ikimokyklinio arba mokyklinio ugdymo įstaigose, tačiau, tyrimas atskleidė, kad prasta ugdymo paslaugų kokybė yra svarbus aspektas apsunkinantis šeimos–darbo derinimą. Tėvai nesitaiksto su tokia padėtimi ir ieško sprendimų, kurie reiškia papildomą stresą, išlaidas, laiko sąnaudas.

***Nekokybiškas formalus ugdymas.*** Tėvai akcentuoja, jog dažnai susiduria su lūkesčių neatitinkančia ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybe. Taip gali būti dėl grupių dydžio – didelėse grupėse auklėtojos neskiria/negali kokybiškai paskirstyti pakankamai dėmesio vaikams bei dėl ugdymui naudojamo nekokybiško, pasenusio inventoriaus. Pasak informantų, didelis vaikų skaičius grupėse ir, atitinkamai, per mažas auklėtojų skaičius dažnai neatitinka grupėje nustatyto vaikų skaičiaus, todėl akivaizdu, jog negali būti užtikrinamos tinkamos vaiko ugdymo ir priežiūros sąlygos. Tyrimo dalyvių teigimu, nekokybiškų ugdymo paslaugų teikimas galimas ir dėl pedagogų arba darbuotojų nekompetencijos. Dėl menkai kontroliuojamų darbuotojų kvalifikacijos bei jų trūkumo, ikimokyklinio ugdymo įstaigose gali įsidarbinti ir asmenys, turintys žemesnę kvalifikaciją arba turintys ne visai tėvų lūkesčius ir šiuolaikines pažiūras atitinkančią nuomonę. Nekokybiškas formalusis ikimokyklinis ugdymas lemia tai, jog tėvai, net ir turėdami vietą darželyje, nenori vesti savo vaiko į tokią įstaigą ar grupę ir ieško kitų alternatyvų, kurios gali sukelti kitas šeimos–darbo derinimo problemas, tačiau tikėtina, tokie sprendimai yra priimami, nes tėvams vaikų gerovė yra aukščiausias prioritetas.

„M – Grupėje vaikų trečdaliu gal daugiau nei priklauso, be tos mūsų vadinamos auklytės viena pagalbininkė, tai kaip? Kiek jos skiria laiko vienam vaikui?“ (DPD\_20)

**Nekokybiškas neformalus ugdymas.** Dirbantys tėvai nepatenkinti ir neformalaus ugdymo kokybe, kuri, pasak jų, priklauso nuo finansavimo. Pasak tėvų, valstybė finansuoja neformalių programų „vykdytojus“, o ne būrelio užsiėmimams reikalingas priemonės ir pan., o tuo tarpu, dauguma užsiėmimų vadovų, gaudami finansavimą, nesiekia gerinti kokybės ar pritraukti, todėl dauguma būrelių yra nedominantys/neatitinkantys sąlygų ir vaikai nėra suinteresuoti juos lankyti. Kaip buvo minėta, dirbantiesiems itin svarbus laiko valdymas, vaikų laiko organizavimas jų darbo metu ir pan., o visi neformalūs užsiėmimai yra puikus įrankis užimti vaikus iki tėvų darbo pabaigos, ypač, kai tėvai yra atsakingi už vaikų mobilumą.

### 3.3.2.3. Kylančios dėl darbovietėje esančių veiksmų

Interviu su dirbančiais asmenimis metu nustatyta, kad jie susiduria su nemažai sunkumų derinant šeimos ir darbo įsipareigojimus, kylančių dėl jų darbovietėje esančios formalios ir neformalios politikos. Sunkumai darbe, pasak informantų, iškilo įvairiose situacijose: dirbinantis, siekiant išlaikyti darbo vietą, siekiant dirbti patogiu darbo grafiku, ir pan. Pagrindinis aspektas, kuris atsispindi šeimos–darbo derinimo metu iškylančiuose sunkumuose dėl darbdavio yra galimybės paskirstyti ir valdyti savo laiką, kurio siekia dirbantieji.

- Problemos dėl darbovietės formalios politikos ir įstatymų nesilaikymo įgyvendinant neformalią politiką. Nustatyta, kad dirbantieji susiduria su sunkumais, kylančiais dėl įmonės formalios politikos, kuri yra formuojama vadovybės (aukštesnės valdžios/ įmonės savininkų, tačiau ne tiesioginių vadovų). Remiantis instituciniu požiūriu ir tuo, kad Lietuva yra teisinė valstybė, visa formali darbovietėse formuojama ir suformuota politika turi atlikti įstatymus ir negali jiems prieštarauti – gali tik juos papildyti, praplėsti. Atsižvelgiant į tai, kad daugiausia formali politika gali dubliuoti ar tik detalizuoti tai, kas valstybėje teisiškai reglamentuota, ne visose darbovietėse formali politika yra išdėstyta vidaus dokumentuose. Darbovietėse, kuriose nėra aprašytos įmonės vidaus taisyklės, formali politika *de jure* tiesiog vykdoma remiantis atitinkamais įstatymais (pvz. darbo kodeksu), todėl šioje grupėje pateikiami tyrimo rezultatai, detalizuojantys tiek formalios politikos priemones, tiek įstatymų nesilaikymą, laikant, kad tai šiame kontekste yra artimos arba atitinkančios grupės.

**Darbo sutarties (ne)keitimas.** Darbo sutarties keitimas, kaip problema, buvo išsakyta moterų, kalbant apie jų etato keitimą nėštumo, grįžimo po vaiko priežiūros atostogų, laikotarpiams. Remiantis atlikta įstatymų analize, darbdavys privalo pa-

tvirtinti neseniai pagimdžiusios ar krūtimi maitinančios darbuotojos arba darbuotojo (tiek vyro, tiek moters), auginančio vaiką iki 3 metų prašymą dirbti nepilną darbo laiką (nepilnu etatu), tačiau pasak interviu dalyvių, susiduriama su situacijomis, kai darbdavys nesutinka sumažinti etato darbuotojui prašant – tikėtina, kad atsižvelgdamas į organizacinius prioritetus, t. y. įvertinęs rizikas, finansinę naudą ir žalą įmonei. Tam tikrais atvejais, motinos gali norėti vaiko priežiūros atostogų antraisiais metais arba, pasibaigus antriesiems vaiko priežiūros atostogų metams, grįžti į darbą dirbti nepilnu etatu, taip derinant šeimos ir darbo įsipareigojimų paskirstymą laike. Grįžimas į darbą nepilnu etatu padeda pamažu integruotis darbovietėje ir kartu skirti pakankamai laiko šeimai ir vaikui, taip pat yra itin reikšmingas, kai vaikas negauna vietos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ir tėvams, dėl finansinių ar kitų priežasčių, nėra palanku leisti vaiko į privatų darželį, samdyti auklę ir pan. Vis tik, nepavykus sumažinti etato, moteris susiduria su iššūkiais ir turi ieškoti kitų būdų, kaip pasiekti norimą rezultatą. Dirbančiai motinai tenka rinktis: ar likti pilnu etatu ir bandyti kiek įmanoma labiau suderinti įsipareigojimus, ar imtis kitų priemonių. Šioje situacijoje, vietoj šeimos–darbo derinimo palengvinimo, vyksta apsunkinimas. Toks darbdavio sprendimas atspindi racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo teorijos principus, pagal kuriuos darbdavys žiūri įmonės interesų, pelno, o darbo etato keitimas gali turėti didelės įtakos veiklos vykdymui, procesams. Taip pat darbdavys gali atsižvelgti į darbo specifiką, dėl kurios jie negali ar neturi pakankamai resursų, skirtų įgyvendinti šį poreikį.

Taip pat nustatyta, jog susiklosto ir priešingos situacijos, kuomet darbdaviai sumažina etatą prieš darbuotojo valią, o tai reiškia finansinį nuostolį, kuris gali tapti didele problema šeimai. Etato sumažinimas turi ypatingą reikšmę moterims, besiruošiančioms susilaukti vaiku, kadangi etato ir kartu pajamų sumažinimas turi ilgalaikes finansines pasekmes (nėštumo ir gimdymo atostogų bei vaiko priežiūros atostogų išmokoms). Vyriškos lyties informantai nesusiduria su etato keitimo poreikiu ar darbdavių spaudimu tą daryti. Tikėtina, jog tai susiję su kultūriniais visuomeninių normų aspektais, kur vis dar gyvuoja gana aktyvus požiūris į moterį kaip pagrindinį atsakingą asmenį už vaikų priežiūrą. Kaip aiškinama sociologinio neoinstitucionalizmo teorijos, atsižvelgiant į tokią kultūrinę aplinką, moterys natūraliai vis dar prisiima daugiau vaiko priežiūros atsakomybių nei vyrai, taip pat moterys, tikėtina, dirba tokiose darbovietėse, kur darbo specifika gali labiau lemti etato dydį ar kitas darbo sąlygas, labiau tinkančias šeimos–darbo derinimui.

*„M – Esu turėjus tokią situaciją, kai aš nėščia buvau likau ant pusės etato [...] keitėsi direktoriai ir čia jinai norėjo parodyti: „va, aš čia viską galiu sutvarkyti. Čia prieš tai buvusi nieko nesugebėjo taip toliau“. Ir jinai man pilno etato nedadėjo [...] Man viskas labai nuken-tėjo.“ (DVD\_9)*



Etato keitimas, kuris vykdomas darbo sutarties keitimo pagrindu, įgyvendinamas su dirbančiųjų oficialiu sutikimu, tačiau visi susitarimai dažniausiai pirmiausia vykdomi žodine forma, o tik tuomet raštiška. Žodiniai susitarimai gali būti paveikti darbdavių įtakos, spaudimo, todėl gali būti palankūs jiems, o ne dirbantiesiems. Darbdavio spaudimas gali paveikti įstatymų nežinojimo, norėjimo išsaugoti darbo vietą ar gerus santykius su darbdaviu, atvejais.

**Nepriėmimas į darbą.** Tyrimo metu nustatyta, jog moterims, turinčios mažamečių vaikų bei neseniai grįžusioms iš vaiko priežiūros atostogų, gali sunkiai sektis susirasti naują darbą dėl darbdavių nenoro jų priimti. Nors, kandidatuojuojant į darbo vietą, pagal įstatymus, su darbu nesusijusių, šeimyninių ir asmeninių duomenų atskleidimo darbdavys negali reikalauti, tačiau dažnas darbdavys pokalbio metu užduoda klausimus, susijusius su šeimynine padėtimi, ateities planais – taip įvertindamas ar moteris bus susitelkusi į darbą, ar turi/planuoja vaikus ir darbas, tikėtina, jai taps nebe pirmu prioritetu. Nuo moterų atsakymo gali priklausyti sprendimas dėl priėmimo į darbą, kadangi darbdavys (kai tai turi reikšmės darbo atlikimui) gali iš anksto numatyti galimus nedarbingumo laikotarpius dėl vaikų ligos, taip pat tai, jog moteris, turinti vaikų, tikėtina, negalės/nenorės dirbti po darbo (viršvalandžių) ir t. t., dėl ko nukentės darbo rezultatai. Svarbus momentas yra tai, jog vyrams klausimai apie šeimyninę padėtį uždavinėjami kur kas rečiau, nes kaip buvo minėta, darbdaviai dar laikosi pozicijos, kad vyras neskirs tiek laiko šeimos rūpesčiams, kiek moteris, todėl jie yra mažesnė rizika šiuo aspektu. Remiantis ankščiau analizuotų užsienio tyrimų rezultatais, verta pasikartoti, jog darbdaviai vyrus, turinčius šeimas vertinti labiau teigiamai, nei neigiamai, manydami, jog jie atsakingiau žiūrės į savo darbą. Autorės atlikto tyrimo dalyvių patirtis taip pat ganėtinai panaši. Dalis tyrimų atskleidžia, jog šeimos–darbo derinimas, balanso radimas yra puiki terpė darbo rezultatų didėjimui, tačiau darbdaviai dar labiau vertina galimas neigiamas rizikas, nei teigiamas. Dėl tokio požiūrio moterims, negalinčioms susirasti norimo darbo, gali tekti dirbintis kitame, kuris, galbūt, neatitinka nei lūkesčių, nei norimų sąlygų, ko rezultatas – varginantis darbo išpareigojimų įgyvendinimas ir derinimas su šeimos išpareigojimais. Kita pasekmių pusė – moterys pasirenka likti be darbo, kol vaikai paaugs ir negali savęs realizuoti, praranda kvalifikaciją, o grįžusios į darbo rinką sunkiau „pasiveja“ kolegas.

*„M – Iš tikro, kaip tai liaudiškai, ūkiškai yra – planuoji vaiką, mama laukiasi ir ar jina dirba, ar nori įsidarbinti, tai nei CV savo, nei atėjus pas darbdavį, nenori to sakyti arba tai yra nuslepiama, kadangi, nei darbdaviui tai bus naudinga, nei jis, turbūt, norės priimti. Bet tai nueini į darbo pokalbį ir tavęs klausia – ar turi vaikų? Ar laukiesi? V – Jo, kadangi darbdaviui tiesiog neapsimoka.“ (DPD\_3)*

**Darbo santykių nutraukimas.** Darbo santykių nutraukimas darbdavio, o ne dirbančiojo iniciatyva, dažnam yra keliantis stresą įvykis. Nėščioms moterims ar šei-



moms, turinčioms mažamečių vaikų, darbo vietos išlaikymas yra ypatingai svarbus, kadangi tai yra pagrindinis pajamų šaltinis gausėjančiai šeimai arba pagrindinis kriterijus, nuo kurio priklauso nėštumo ir gimdymo bei vaiko priežiūros atostogų išmokos. Remiantis Lietuvos darbo kodeksu, darbdavys negali atleisti darbuotojos be jos kaltės, kol ši yra nėščia arba nėštumo, gimdymo, vaiko priežiūros atostogose. Visgi, pasak apklaustų šeimų narių, darbdaviai po vaiko priežiūros atostogų grįžusiai motinai nurodo išeiti iš darbo, kadangi per tą laikotarpį į jos darbo vietą būna radę kitą žmogų, o grįžusiai darbuotojai nebeturi atliekamų darbų, kad darbdaviui būtų verta turėti papildomą darbuotoją – tai jam reikštų papildomas išlaidas atlyginimui, mokesčiams, kas jam greičiausiai neatsipirktų. Taigi vėl susiduriama su naujos siekimo prioritetu, kurį aiškina racionalaus pasirinkimo neoinstitucinė teorija.

*„M – grįžus po sūnaus, viename darbe man gražioj formoj parodė duris.“ (DVK\_13)*

Svarbus momentas tas, jog darbdaviai įvertina darbuotojo našumą, t. y. moteris su mažais vaikais, tikėtina, dažnai nebus darbe dėl vaikų ligų, taip pat gali tekti dažniau nei įprastai išleidinėti tvarkyti šeimos reikalų, o dar, galbūt, prisidės ir mama-dieniai, kurie darbdaviui reiškia papildomą iššūkį – darbų tęstinumo užtikrinimą. Dažniausiai tokius atleidimus darbdaviai dirbantiesiems siūlo įforminti kaip „išėjimą savo noru“, tačiau pastariesiems atsisakius, darbdaviai gali sudaryti tokias darbinės sąlygas, kurios motinai „padėtų“ greičiau apsispręsti dėl išėjimo. Tai neprieštarauja įstatymams, kadangi jie numato, jog darbdavys privalo užtikrinti darbuotojų teisę po gimdymo ar vaiko priežiūros atostogų grįžti į tą pačią ar lygiavertę darbo vietą (pareigas), tačiau grįžus gali bet kuriuo momentu atleisti, nes nėra numatyta, kiek laiko grįžęs dirbantysis privalo išdirbti. Tokias sąlygas numatyti gana sudėtinga, nes tiek pats dirbantysis, tiek darbdavys gali turėti svarių argumentų, kodėl nebegali dirbti toje darbo vietoje – tad tikėtina, jog šiuo atveju valstybė negali užtikrinti realios darbo vietos išlaikymo. Kita vertus, galbūt gali užtikrinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimą motinystės atostogų laikotarpiu, tačiau diskutuotinas klausimas ar tai neturėtų būti pačių dirbančiųjų interesas. Kaip teigia tyrimo dalyviai, tai įvyksta įgyvendinant neformalią politiką, t. y. keičiant darbo sąlygas, jaučiant tiesioginio vadovo spaudimą. Kitaip tariant, darbdaviai, remiantis neoinstitucionalizmo teorija, gali žaisti pagal savo modifikuotas taisykles, o ne valstybės jiems primestas. Tokia situacija stipriai neigiamai paveikia moterį, kadangi po ilgos pertraukos jos kvalifikacija dažniausiai būna bent dalinai prarasta, o kaip parodė kiti tyrimo rezultatai, įdARBINTI moters tokioje situacijoje darbdaviai taip pat neskuba. Tai stipriai paveikia šeimos pajamas, ypač jeigu tai vieniša motina, todėl jos šiose situacijose tampa itin pažeidžiamos.

**Problemos su apmokėjimu.** Darbdaviai, priklausomai nuo darbo specifikos, reikalauja, kad būtų atlikti darbai, tačiau kartais, dėl nestandartiškai didelių darbų apimčių arba standartinio proceso, tam reikia dirbti ne tik darbo valandomis, bet ir

po darbo, t. y. viršvalandžiais arba atostogų, nedarbingumo metu, o darbdaviai ne visuomet linkę tai apmokėti. Darbuotojas, turintis šeimą ir dirbantis viršvalandžius arba atostogų metu, turi perskirstyti laiką atimant jį iš šeimos iš vaikų, tuo pačiu siekiant pagerinti jos gyvenimą ir gauti didesnes pajamas, o darbdaviai ne visuomet linkę apmokėti, ypač pagal įstatymus, kai už viršvalandžius ar atostogas priklauso dvigubas tarifas. Dirbančiųjų nuomone, už tai turėtų būti mokamas atitinkamas užmokestis, kadangi toks darbas užtikrina darbo našumą ir rezultatų išlaikymą darbuotojo laiko sąskaita. Darbuotojui papildomai dirbant ir negaunant apmokėjimo, iš esmės yra dvigubas nuostolis šeimos atžvilgiu, o šeimos–darbo derinimas tampa komplikuoatas, kadangi didžioji dalis laiko skiriama darbui, kas savaime prieštarauja šeimos–darbo balanso užtikrinimui ir taip kelia šeimos–darbo konfliktą.

Dirbantieji taip pat susiduria ir su sunkumais, esančiais dėl finansinių priemonių taikymo nuobaudų principu darbovietėje. Galimi atvejai, kai darbe įvedama pajamų minusavimo sistema, pvz.: už atsiprašymus iš darbo, kai reikia išeiti dėl skubių šeimos problemų. Tokie atvejai, tikėtina, galimi kai darbovietėje mokama tiesiogiai už darbo valandas ir kiekvienas išėjimas dėl vaikų/šeimos problemų išskaičiuojamas atitinkamai tiek, kiek laiko dirbantysis nebūna darbe. Remiantis racionalaus pasirinkimo neoinstitucine teorija, taip darbdavys gali elgtis atsižvelgdamas į tai, kad darbuotojas, nebūdamas darbe neneša tiesioginės naudos – pelno įmonei. Nors minėtas darbdavių elgesio argumentas yra racionalus ekonominiu požiūriu, tačiau socialiniu požiūriu, dirbantiesiems, ypač vienišoms motinoms, tai gali būti didžiulė problema – atsižvelgiant į minėtą namų ūkių, kuriuose gyvena vienišas tėvas su vaikais, ekonominę situaciją, kiekvienas pajamų praradimas gali būti didelė našta, o vienai auginant vaiką dažniausiai nėra su kuo keistis, tvarkant su vaikais susijusias problemas.

*„M – man būtų galimybė išeiti anksčiau iš darbo šiuo metu, bent jau man, tai yra nenau-  
dinga finansiškai. Nes pagalvokit: 2,8 eurų valandinis, tai per mėnesį...“ (DVD\_9)*

**Apmokamų atostogų nesuteikimas.** Apmokamos atostogos, jų trukmė ir skyrimo reglamentavimas numatytas darbo kodekse, tačiau remiantis gauta informacija, tiesioginiai vadovai ir/arba darbdaviai gali piktnaudžiauti valdžia ir nesutikti išleisti darbuotojo. Tyrimo metu nustatyta, jog darbdaviai ir/ar tiesioginiai vadovai linkę nesuteikti tokio tipo apmokamų atostogų (kasmetinių atostogų, poilsio dienų – tėvadienių/mamadienių, tėčiui vaiko gimimo atostogų), kurias, kaip numato įstatymai, dirbantieji gali laisva valia pasirinkti, t. y. gali jų ir nesirinkti, nes jos nėra privalomos. Darbdavys arba tiesioginis vadovas gali neišleisti atostogų dėl tam tikrų, jiems žinomų aplinkybių, pavyzdžiui, siekdamas užtikrinti darbo tęstinumą.

Kasmetinių atostogų darbdavys nesuteikti negali, tačiau gali suteikti jas tik jam patogių metu, pvz. neišleisti tam tikru metu laiku ar tiesiog konkrečiomis datomis, kada pasak jo, dėl veiklos užtikrinimo darbuotojas yra reikalingas darbo vietoje.

Galimi atvejai, kuomet darbuotojas prašo suteikti iš anksto neplanuotas kasmetines atostogas, tad tokiais atvejais tiesioginis vadovas gali nenorėti išleisti arba nerasti greitų lengvų sprendimų darbuotojo pakeitimui. Dažnu atveju, darbuotojui prašant suteikti tokias atostogas, to priežastis yra svarbios šeimyninės problemos ar reikalai. Kai kuriais atvejais, tiesioginis vadovas nebūna įsigilinęs į darbuotojo situaciją ir priima sprendimą neatsižvelgęs į ją arba remdamasis savo asmeniniais, organizaciniais prioritetais. Pavyzdžiui, kaip atskleidė tyrimas, nėsčios darbuotojos linkę pasinaudoti galimybe išnaudoti savo sukauptas kasmetines atostogas prieš išeinant nėsčtumo atostogų, tačiau vadovai, atsižvelgdami į darbų ir krūvių perskirstymą, darbuotojo nepakeičiamumą, siekia kuo ilgiau ją išlaikyti ir neišleisti.

*„M – Aš pavyzdžiui irgi žinojau , kad aš prieš dekretą galėjau pagal visus įstatymus tarkim pasiimti dar plus 6 atostogų dienas kurios ten susikaups man per dekretą, nu iš anksto pasiimti, bet man nedavė. Nu tiesiog įstatymiškai priklauso, bet neleido“. (DPD\_21)*

Tyrimo metu nustatyta, kad darbdaviai nėra linkę suteikti tėvadienių/mamadienių (nors ši lengva nėra privaloma ir priklauso nuo bendro darbdavių ir dirbančiųjų sutarimo), ypač kai tai jiems kainuoja – kadangi šias poilsio dienas apmoka darbdavys (mokamas vidutinis darbuotojo darbo užmokestis). Interviu metu nustatyta, kad yra įvairių tiesioginių vadovų pozicijų, tačiau nevysi linkę leisti į dialogą su dirbančiais dėl šios dienos, o priešingai, pasak dirbančiųjų, dažnai laikosi pozicijos, kad tėvai neimtų šio papildomo laisvadienio. Nustatyta, jog toks darbdavių požiūris itin stipriai pasireiškia lyčių atžvilgiu, t. y. mamadienius darbdaviai suteikia geranoriškiau, negu tėvadinius. Tikėtina, jog tai susiję su kultūriniais visuomenės požiūriais į vyro ir moters vaidmenis šeimoje. Dirbantieji papasakojo apie atvejus, kai vadovai arba darbdaviai nesuteikia jiems priklausančių vaiko gimimo atostogų, t. y. daro spaudimą, dėl kurio dirbantieji visai jų neima arba pasiima oficialiai, tačiau realiai tęsia darbus.

*„M – [...] Tai tas pirmas mėnuo kur skiriamas vyrui, tai labai gerai. Gaila, mes jo neturėjom [...] Jisai važiuodavo vis tiek nuo ryto į darbą keliom valandom, paskui grįžęs dirbdavo iš namų... Jis oficialiai išėjęs buvo tų atostogų, bet realiai...“ (DPM\_22)*

Tokie sprendimai prieštarauja įstatymams, tačiau dirbantiesiems susidūrus su priešiška darbdavio pozicija, ypatingai kai daromas spaudimas, nesinaudoti priklausančiomis teisėmis, jie nusivilia dėl nesuteiktos galimybės, ypač tokios, kuri itin reikalinga šeimos–darbo derinimui užtikrinti. Dirbantieji galėtų teisiškai siekti to, kas jiems priklauso, tačiau kai kurie pasirenka „žaisti“ pagal tiesioginio vadovo taisykles, nepriklausomai nuo to, kad jos prieštarauja institucinei tvarkai, t. y. įstatymams. Tiems dirbantiesiems, kurie visgi kovoja dėl savo teisės, gali tekti susidurti su tiesioginio vadovo neigiamu nusistatymu, kuris persikelia ir gali atsispindėti darbinėje veikloje, atlyginimo didinime. Tiesioginiams vadovams ganėtinai lengva daryti spaudimą ir taip iš dalies kurti savo neformalias, neatitinkančias įstatymų

taisykles tiems dirbantiesiems, kurie yra labiau pažeidžiami – gauna žemesnes pajamas, yra socialiai ar ekonomiškai mažiau stabilūs. Pasak apklaustųjų, toks darbdavių savivaliavimas skiriasi priklausomai nuo to ar tai privataus kapitalo įmonė ir darbdavys yra „šeimininkas“ kuriantis taisykles, ar valstybinės įmonės vadovas, kuris nėra tiek stipriai suinteresuotas organizacijos nauda (pelnu), o visuomenėje labiau įpareigotas laikytis tik įstatymų ir vidinių tvarkų. Socio-ekonominė aplinka lemia tai, kad dirbantysis paklūsta darbdaviui ir prisitaiko, nepriklausomai nuo to ar darbuotoją įstatymai gina ar ne.

*„M – Nu nežinau tiksliai kaip valstybinėse įmonėse, nes pas vyrą viskas yra kitaip ir paprasčiau, o UAB'e, nu uždaroje akcinėje bendrovėje, tai yra savos taisyklės, savi įstatymai.“*  
(DPD\_21)

- Problemos dėl darbovietėje taikomos neformalios politikos sąlygų. Tyrimas atskleidė, jog dirbantieji susiduria su įvairiomis šeimos–darbo derinimo problemomis, susijusiomis su neformalia (neapibrėžta nei įstatymuose, nei darbovietės reglamentuose) darbovietės politika, kuri formuojama tiesioginiams vadovams ir/arba darbdaviams priimant neformalius sprendimus. Tyrimo metu nustatyta, kad dirbantieji turi daugiau problemų dėl neformalių sprendimų, susijusių su darbo grafiko sudarymu, darbo laiko, kitų sprendimų, susijusių su šeimos–darbo derinimu ir psichologiniu spaudimu.

**Dėl grafiko sudarymo.** Darbo grafikai labiausiai yra aktualūs tiems dirbantiesiems, kurie dirba pamainomis. Dažniausiai tokie grafikai sudaromi arba tiesioginio vadovo nuožiūra, arba pačių dirbančiųjų bendru sutarimu (galimas ir miršus variantas). Dirbantieji išsakė, jog susiduria su situacijomis, kuomet nors ir tiesioginiai vadovai žino apie kiekvieno darbuotojo šeimyninę padėti (turėjimą mažamečių vaikų ir pan.), tačiau sudarinėdami grafikus į tai neatsižvelgia, ko rezultatas – minėtiems darbuotojams tenka dirbti ir vakarais, ir savaitgaliais. Tuo tarpu, kaip buvo minėta analizuojant įstatymus, juose numatoma, jog dirbantysis turi teisę pasirinkti budėjimą ar darbą savaitgaliais, vakarais, kai turi vaiką iki 3 metų amžiaus, tačiau tyrimas rodo, jog šios sąlygos nėra laikomasi.

*„M – ... Galiu pasakyti, kad man darbdavys padarė nuo 12 iki 9 vakaro dirbt [...] Jisai man pasakė, kad jeigu nori darbo, tai samdykis auklę. O auklė šiais laikais brangu. Ir viskas.“*  
(DVM\_16)

Kai kurie dirbantieji susiduria su vadovais, kurie visiškai neatsižvelgia į darbuotojo šeimyninį gyvenimą ir jo poreikius bei priima sprendimus (kaip teigia racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo teorija) siekdami didžiausios naudos sau arba, kaip teigiama sociologinio neoinstitucionalizmo, paveikti asmeninių, individualių nuostatų, charakteristikų – skirtingo požiūrio į lytis, moterų konkurencinio požiūrio į kitas moteris, siekio parodyti galią ir pan. Toks vadovų neatsižvelgimas į pavaldinių poreikius, dirbantiesiems yra labai reikšmingas, kadangi darbo grafikas

yra vienas esminių kriterijų derinant darbą ir šeimą, o darbas vakarais, savaitgaliais ir grafiku, nesutampančiu su vaikų pamokomis ir užsiėmimais, tampa iššūkiu tėvams. Visgi, dalis vadovų, veikiami tokių veiksnių, kaip gyvenimo etapas, socialinis susitapatinimas ir pan., nori palaikyti tokias šeimas ir stengiasi jų naudai. Tuomet dilema iškyla patiems tiesioginiams vadovams – kaip sudėlioti visoms pusės gana palankų grafiką, kadangi visi turi skirtingų lūkesčių ir poreikių. Taip pat vaikų neturintys dirbantieji gali nepalaikyti idėjos, kad grafikas sudarinėjamas darbuotojų su vaikais naudai. Tiesioginis vadovas, siekiantis išlaikyti darnią komandą susidurs su iššūkiu kaip viską suderinti.

**Dėl darbo laiko.** Laiko valdymas dirbantiems tėvams yra vienas iš pagrindinių įrankių derinant šeimos ir darbo įsipareigojimus, todėl ir tyrime dalyvavę asmenys nurodė tai kaip jiems svarbų kriterijų. Dirbantieji nurodė, kad jie supranta, darbo valandas esant itin svarbiomis darbo santykiuose, kadangi tai yra laikas, už kurį jiems mokamas atlyginimas. Tačiau kita vertus, jų nuomone, svarbiau yra rezultatas. Informantai teigia, kad dažnokai tenka eiti pas vadovą išsiprašyti iš darbo dėl šeimyninių problemų trumpesniam ar ilgesniam laikui, kai tuo tarpu būtų kur kas paprasčiau, jei būtų galimybė išeiti tiesiog perspėjus – tuomet būtų vertinamas ne išdirbtas laikas, o pasiektas rezultatas.

Daugeliui dirbančiųjų atskiras atsiprašymas iš darbo verčia jaustis nemaloniai, kaltu prieš vadovą – tai jiems kelia įtampą. Dalis dirbančiųjų, norėdami išvengti nemalonaus pokalbio ar įtampos, nedrįsta atsiprašyti ir turi galvoti, kokiais kitais būdais sutvarkyti problemą – galbūt netgi ima atostogų dieną ir pan. Dirbančiųjų ryžto trūkumas prašyti ir kovoti už geresnes darbo sąlygas šeimos–darbo derinimo aspektu atspindi tam tikrą mentalitetą ir kultūrą, kurioje jis dar jaučiasi vadovo galios įtakoje ir paklūstantis visuomenėje esančiam nuolankaus veikėjo vaidmeniui.

Net ir darbuotojams prašant, nevysi vadovai linkę noriai išleisti dėl baimės, kad nukentės rezultatai. Svarbu tai, kad ne visi dirbantieji turi galimybę išeiti kada nori dėl darbo specifikos, kuri bus pristatyta tolesniame poskyryje. Dalis vadovų reikalauja išbūti visas darbo valandas, nepriklausomai nuo pasiektų rezultatų, nors, dirbančiųjų nuomone, jeigu jie atliko visas gautas užduotis – tai sėdėti darbe nėra prasmės, nes kaip tik turėjimas galimybę susitvarkyti reikalus ar tiesiog skirti laiko vaikams, didina jų motyvaciją. Tai iš dalies atspindi darbdavių norą maksimizuoti darbuotojų efektyvumą, išspausti maksimalią naudą, tačiau tuo pačiu ir vadybinių bei, galbūt, strateginių žinių, įgūdžių bei patirties trūkumą – reikia suprasti, kad ne visuomet išdirbtos valandos lygu pelnui.

*„M – Tu gi žinai, kad mes viską žinom, kada tu išėjai iš darbo – tau gi 8 darbo valandos.“*  
(DPD\_14)

**Nesudaromos tinkamos sąlygos šeimos–darbo derinimui.** Tyrimo metu nustatyta, jog dirbantiesiems šeimos–darbo derinimo atžvilgiu itin nepalanku, kuomet

darbovietėje nėra užtikrinamas darbuotojo pakeičiamumas. Dažniausiai tai susiję su darbo specifika, dėl kurios reikia užtikrinti veiklos tęstinumą, tačiau iš esmės tai ne darbuotojo, o tiesioginio vadovo arba darbdavio pareiga. Darbovietėje turi būti užtikrintas pakeičiamumas arba numatyti procesai, kurie palaikytų darbuotojų interesus ir teisę į poilsio laiką, atostogų bei nedarbingumo laikotarpius. Pavyzdžiui, vaiko ligos atveju, kai darbuotojui suteikiamas nedarbingumas, jo interesas yra skirti laiką sergančiam vaikui, o ne papildomai dirbti (išskyrus atvejus, kai su vadovu sudaromi atskiri susitarimai, pagrįsti finansine ar kitokio pobūdžio nauda darbuotojui).

*„M – Ir taip, kaip sakiau, kad vaiko ligos atveju, vis tiek turiu atsiliepinėti į dažnus skambučius arba atrašinėti į darbinius laiškus. Iki šiol nepriimtina ir nesuprantu, kodėl taip turi būti...“ (DVD\_7)*

Visgi, kaip buvo atskleista teorinėje dalyje, analizuojant darbdavio reikšmę šeimos–darbo kontekste, viena iš charakteristikų lemiančių situaciją – įmonės dydis, t. y. kuo įmonė mažesnė ir jaunesnė, tuo mažiau darbuotojų turi, o dažnai netgi vienas ar keli dirbantieji atsakingi už daugybę skirtingų veiklų ir puikiai su tuo susitvarko. Mažose įmonėse dažniausiai kapitalas nėra didelis, tad įdarbinti daugiau darbuotojų dėl pakeičiamumo, finansiškai nenaudinga (Rasmussen, Skorge, 2019). Nepaisant to, darbdavys turi ieškoti būdų užtikrinti ir vieną ir kitą, o reikiamos priemonės turi būti vykdomos su pačio darbuotojo noru ir sutikimu, antraip nukentės ne tik darbuotojo asmeninis laikas, tačiau gali pradėti formuotis nepasitenkinimas pačiu darbu, darbdaviu ar vadovu.

Ši problema stipriai koreliuoja su kita, jau minėta problema, t. y. vaikų užimtumo trūkumo problema. Negalint užtikrinti pakeičiamumo, o darbuotojo vaikui ar vaikams neturint pilno užimtumo po pamokų ar netgi visos dienos metu, dirbantieji susiduriama su kompleksine problema – kaip vienu metu užtikrinti vaiko gerovę ir būti darbe. Pradinukams pamokos baigiasi gana anksti, o dėl minėto ugdymo kokybės ar vietų trūkumo, vaikas gali nebeturėti užsiėmimų, tad tėvams, ypač neturintiems galimybės nuvežti savo vaikų namo (nes pvz., užsiėmimai vyksta ir darbovietė yra mieste, o šeima gyvena kaime už keliolikos kilometrų), vaiko priežiūros ir užimtumo užtikrinimas tampa problema. Kai vadovas nesutinka su tuo, kad darbuotojas atsivestų vaiką į darbą, dirbantysis susiduria su dviguba problema – stresu ir įtampa dėl probleminės situacijos bei iššūkiu – kur vaikui praleisti tą laiką iki darbo pabaigos. Galimas variantas – parvežti vaiką namo (jeigu jis pakankamo amžiaus, kad liktų vienas). Tačiau kaip pasirūpinti vaiku ir kaip susitarti su vadovu dėl išėjimo iš darbo vaikų nuvežimui. Vadovai gali priimti tokius sprendimus manydami, kad darbuotojo vaikas darbo metu jį blaškys, o taip pat gali blaškyti, trukdyti ir kitiems kolegoms. Šiuo atveju galėtų būti kompromisinis sprendimas – vaiko



kambarys ar patalpa darbovietėse, kurios, kaip jau buvo minėta, darbdaviai nelinkę įrengti.

*Psichologinis spaudimas.* Dirbantieji, kaip vieną esminių problemų, įvardijo psichologinį spaudimą, įtampą, kurią jaučia kuomet reikia kalbėtis su vadovu dėl darbo–šeimoms derinimui reikalingų priemonių taikymo, t. y. eiti su įvairaus pobūdžio prašymais, netgi pranešti dėl gauto nedarbingumo pažymėjimo vaiko ligos atveju. Tyrimo rezultatai vėlgi išryškino kultūrinius aspektus, kuomet su neigiamu požiūriu susiduria vyrai, kurie patiria spaudimą ir įtampą dėl jų vadovų požiūrio į lyčių vaidmenų pasiskirstymą šeimoje. Pasak dirbančiųjų, vadovas gali neleisti arba nenoriai sutikti su dirbančiųjų prašymais, rodydamas neigiamą nusistatymą, netinkamai replikuodamas ar vėliau taikydamas tokias darbo organizavimo priemones, kuriomis, tarsi, siektų darbuotoją nubausti už tokius jo pasirinkimus.

*„M – Ir ta prasme bendras nepasitenkinimas... Aš va pati dabar nuo rugsėjo grįžus, aš pati jaučiu ant kiek prasideda man trintis su darbdaviu“ (DVD\_7)*

Susiduriama ir situacijomis, kai vadovas tenkina darbuotojo prašymus ar sutinka su kitų, šeimai palankių priemonių taikymu darbovietėje, tačiau dėl to verčia darbuotoją prastai jaustis. Toks vadovų elgesys, remiantis teorine analize, galimas dėl tokių veiksnių, kaip: asmeninio gyvenimo etapo, kuriame tuo metu yra vadovas; lyties; požiūrio stagnacija kultūrinu aspektu, užsilikusi nuo ankstesnio plačiai vyravusio šeimos modelio laikų, pagal kurį prie vaikų visuomet turi būti moteris, o ne vyras (Krishna, 1999; Hewstone ir kt., 2002; Mullen ir kt., 1992; Tsui ir kt., 1992; Tsui ir kt., 1995; Tandzegolskienė ir kt., 2016). Kaip teigia apklausti dirbantieji, jie dažnai pasirenka elgtis pagal vadovo sukurtas, neformalias taisykles, o ne tas, kurios formaliai jiems priklauso pagal darbovietės formalią politiką ar įstatymus, siekdami ne tik išvengti streso ir įtampos, tačiau ir išlaikyti darbo vietą. Kadangi vadovo nepalankumo užsitraukimas gali reikšti atleidimą iš darbo arba, kitaip, pasiūlymą „išeiti savo noru“, o tėvai turintys mažų vaikų, atsižvelgus į įvairius jau minėtus veiksnius, yra labiau linkę išsaugoti darbo vietą, nes ji jiems reiškia stabilumą.

#### 3.3.2.4. Kylančios dėl darbo specifikos

Darbo specifika apima darbo (profesijos/specialybės) veiklos atlikimo ypatybes, be kurių būtų neįmanoma atlikti to darbo – pavyzdžiui: specifinės darbo valandos (pvz.: darbas naktį), specifinė darbo vieta (pvz.: lakūno). Tyrimo metu dirbantieji nurodė, kad tiek viena, tiek kita jiems sudaro sunkumų derinant šeimos ir darbo įsipareigojimus, tačiau dalis jų pabrėžia, jog nenorėtų dirbti kito darbo dėl to, kad myli šią veiklą, o dalis teigia, jog tiesiog neturi galimybių, reikiamų įgūdžių, drąsos keisti veiklos pobūdį.



- Darbo pobūdžio reikšmė darbo laikui. Kaip rodo tyrimo rezultatai, darbo pobūdžio reikšmė ir darbo valandos turi tiesioginį ryšį, dėl kurio dirbantieji susiduria su daugiau iššūkių, negu dirbantieji, turintys standartines, nuolatines darbo valandas.

**Nestandartinės darbo valandos.** Interviu dalyviai teigia, jog nestandartinės darbo valandos, tokios kaip darbas vakarais, savaitgaliais, slenkančiu grafiku, pamainomis, apsunkina šeimos–darbo derinimą. Dėl nestandartinių darbo valandų nukenčia šeima ir vaikai, kadangi standartiškai, dienos metu, kol vaikai mokykloje, dirbantis dirba, o vakare ir savaitgaliais laiką skiria šeimai. Tuo tarpu, dirbant nestandartinėmis darbo valandomis, situacija yra atvirkštinė. Dėl šios priežasties šeimos nariai negauna pakankamai dėmesio, reikalingo ne tik kontaktui užmegzti ir ryšiui palaikyti, tačiau tėvams sumažėja galimybės užtikrinti kokybišką popamokinę veiklą vaikams. Vieniškai motinai arba tėvui nestandartinis darbo grafikas yra milžiniškas iššūkis, tačiau dalis apklaustųjų dirba tokį darbą, nes kitur savęs kol kas nemato, o galbūt nedrįsta keisti darbo pobūdžio, todėl nuolat turi ieškoti būdų kaip suderinti vaiko priežiūrą ir tokio tipo darbą. Remiantis tuo, kad vienišų motinų socio-ekonominė situacija Lietuvoje yra pakankamai prasta, turėtų būti formuojamos priemonės vienišoms mamoms, susijusios su laiko valdymu didesne pagalba.

*„M – Taip, tenka dirbti man iki 9 valandų (aut. past. vakaro) [...] Žinoma man būtų geriau dirbti kitu grafiku, negu dirbu dabar.“ (DVD\_9)*

**Neplanuoti darbai.** Neplanuoti darbai gali atsirasti bet kuriuo metu, po darbo valandų, tad tai itin išbalansuoja, o tėvai, turintys tokio tipo darbą, ne visada gali pasikliauti planavimo perspektyva, nes bet kuriuo metu gali atsirasti neatidėliotinų darbų ir visi asmeniniai planai žlugs. Dirbančiųjų vertinimu, toks darbo „kišimasis“ į šeimyninį gyvenimą neleidžia pilnai atsiriboti, pailsėti nuo darbo, todėl dirbantis gyvena darbu, o jo šeima lieka antraeilium dalyku. Šiuo atveju darbui skirtas laikas įsiterpia, „kišasi“ į laiką, skirtą šeimai. Viena iš galimų išeičių – subalansuotas vaidmenų šeimoje derinimas. Kol vienas partneris dirba nestandartiniu grafiku ar jam atsiranda neplanuotų darbų, kitas turi pilnai perimti visas atsakomybes, taip išlaikant balansą šeimoje. Visgi, realioje rutinoje „mūsų visuomenėje“ vaidmenų derinimas nėra įgyvendintas taip optimaliai, kaip galėtų, todėl darbo laiko skyrimas šeimos laiko metu, išbalansuoja tiek patį darbuotoją, tiek jo šeimos narius. Visi tyrimo dalyviai šeimą, o ne darbą nurodė esant esminiu prioritetu, kadangi darbas – tai, iš esmės, įrankis sukurti gerą gyvenimą šeimai. Remiantis šiuo požiūriu, tie dirbantieji, kurie susiduria su neplanuotomis profesinėmis užduotimis po darbo valandų, jaučiasi nusikaltę savo šeimai ir norėtų, jog būtų kitaip. Dalis pabrėžia, kad galėtų būti kitaip, jei darbdaviai kitaip vertintų situaciją, t. y. teikdami prioritetą darbuotojo asmeniniam laikui, o ne įmonės gerovei, neskatinant dirbančiųjų aukoti savo laiko ir užtikrintų procesų tęstinumą ir be darbuotojo.

„M – [...] nu tarkim yra tas pareigos jausmas ir man atrodo kad aš tada jeigu būtent dirbčiau tam darbe kur prieš pagimdant vaiką dirbau, aš nuskriausčiau savo šeimą ir vaiką iš tikrųjų tam tikra prasme, nes yra labai dinamiškas darbas ir tu negali palaukti valandos, negali palaukti pusvalandžio netgi 10-ies minučių, jeigu yra skambutis, kažkas tai svarbaus. Ir tu va gali žaisti su vaiku ir tau paskambina kad va būtinai labai staigiai reikia kažką tai padaryti, nes kitaip neišvažiuos mašina ar dar kažką. Viskas, tu meti vaiką ir viskas.“ (DPD\_21)

- Darbo specifikos reikšmė darbo vietai. Tyrimo metu nustatyta, jog darbo specifika turi tiesioginę reikšmę darbo vietai, t. y. kur dirbantysis turi atlikti savo funkcijas – ar nuolatinėje darbo vietoje ar laikinose, kintančiose darbo vietose. Tyrimo metu atskleista, jog darbo vieta lemia jo galimybes derinti darbo ir šeimos įsipareigojimus.

**Priklausomybė nuo nuolatinės darbo vietos.** Tyrimo metu atskleista, jog sunkumus derinant šeimos–darbo įsipareigojimus patiria tie dirbantieji, kurių nuolatinė darbo vieta negali būti palikta esant poreikiui arba ne pagal grafiką, t. y. kai siekiant atlikti savo darbą tam tikru metu privalu būti konkrečioje fizinėje vietoje ir negalima jos palikti – kitu atveju, sustos procesai, veikla, nebus suteikta paslauga. Nuolatinės darbo vietos, kurių dirbantysis negali palikti kada panorėjęs, pagal tipą, gali būti dviejų pobūdžių: darbas su techniniais procesais arba darbas tiesioginiam kontakte su žmogumi (pvz.: mokytojo profesija – praktiškai visada turi būti ir vesti pamokas, negali išeiti iš darbo vietos, kai prireikia dėl asmeninių reikalų).

„M - bet va, jei išlėkt kažkur reikia, tai negali [...]tai yra talonai, kur žmonės registruojasi iš anksto ir ateina... Jei čia man šiandien prisireikia išeiti, o jei ten pas mane krūva žmonių prisirinke [...]“ (DPM\_22)

Dirbantiesiems priklausymas nuo darbo vietos reiškia tai, jog negali būti taikoma daugelis, šeimos –darbo derinimo atžvilgiu, palankių priemonių – tokių kaip išleidimas, kai reikia; nuotolinis darbas ir pan. Automatiškai, jie dažniausiai yra fiziškai apriboti vietoje ir laike, o tai sukelia daug problemų, kai vaikai serga, jiems kažkas nutinka darželyje ar, tiesiog, iškyla kitokių šeimos problemų. Tiesioginiai vadovai, pasak dirbančiųjų, negali pasiūlyti kažkokių kitokių priemonių, galinčių bent iš dalies padėti šiuo aspektu, todėl jie lieka vieni su problema. Kita vertus, šeimoje esant abiem partneriams, kur kas lengviau susiderinti ir pasidalinti darbus, nes jei vienas negali palikti darbo vietos, yra tikimybė, kad kito darbas to neriboja. Kur kas sudėtingesnė situacija, vėlgi, vienišoms motinoms, kurios nebūtinai dalinasi vaikų priežiūra su buvusiu partneriu.

**Priklausomybė nuo laikinos darbo vietos.** Problema dėl priklausomybės nuo laikinos darbo vietos egzistuoja daugiausiai panašiu principu, kaip ir dėl nuolatinės darbo vietos – skirtumas tas, kad šiuo atveju, darbuotojo laikina darbo vieta yra mobili arba nuolat kintanti (pvz. darbas važinėjant po Lietuvą, vykimas pas klientus, darbas tarptautinių komandiruočių principu ir pan.). Dirbantieji, dirbantys be nuo-

latinės darbo vietos, susiduria su dar sudėtingesniu šeimos–darbo derinimo procesu ir jiems taikyti pagrindines priemones yra kur kas sunkiau, kadangi tokie dirbantieji dažniausiai būna gana dideliu atstumu nutolę nuo savo šeimos ir paprastai negali greitai grįžti ir susitvarkyti iškilusių reikalų, taip pat negali kartu pasiimti vaiko ir t. t. Vienas iš nepalankiausių darbo modelių – nuolatinės komandiruotės dažniausiai trunka kelias dienas, o neretais atvejais ir kelias savaites (nenagrinėjami atvejai, kai asmuo dirba ne Lietuvoje didžiąją laiko dalį ir grįžta tik atostogauti), dėl ko daug laiko praleidžiama ne namuose. Komandiruotės – itin nepalankios šeimos atžvilgiu, kadangi tai reiškia didžiąją darbų dalį vienam iš tėvų, kuris tuo metu lieka vienas ir su vaikais, ir su savo darbu, t. y. vienam iš partnerių užkraunamos šeimos ir darbo atsakomybės. Visgi, komandiruotės taip pat yra darbo specifikos dalis ir dirbantieji supranta, jog to išvengti nieko nekeičiant – nepavyks, todėl ieško priemonių kaip prisitaikyti.

*„M – [...]aš tada būnu nelabai patenkinta, nes aš tada labai pavargstu [...] O kai būna, kad jis dvi savaites namie, tada savaitei išvažiuoja, tada vėl ten savaitę pabūna, tai tada man labai gerai, nes tada daugiau jisai prisideda.“ (DPM\_6)*

### 3.3.2.5. Kylančios dėl dirbančiųjų gyvenamosios vietovės specifikos

Tyrimo metu nustatytos kliūtys, keliančios iššūkius siekiant sėkmingai suderinti darbo ir šeimos išsipareigojimus, kurios būdingos tik tam tikroms specifinėms teritorijoms, pvz. didmiesčiams, kaimo vietovėms. Tyrimo metu nustatyta, jog dirbantieji susiduria tik su tam tikroms gyvenamosioms vietovėms būdingomis savybėmis, kurios turi didelę neigiamą reikšmę šeimos–darbo derinimui. Dirbantieji įvardijo problemas, kurios kyla dėl susisiekimo ir viešojo transporto. Svarbu tai, jog problemos dėl susisiekimo (spūstys, dideli atstumai) bei viešojo transporto (neišvystytas viešasis, nepritaikyti grafikai) kyla tik didmiesčiuose ir kaimo vietovėse gyvenantiems dirbantiesiems. Tuo tarpu dirbantieji, gyvenantys miestuose, neįvardijo jokių problemų – jų manymu kylančių dėl gyvenamosios vietos. Priešingai, kai kurie tyrimo dalyviai teigė, jog persikėlė gyventi iš didmiesčių į mažesnius miestus, kad galėtų lengviau derinti šeimos ir darbo išsipareigojimus.

- Susisiekimo reikšmė. Susisiekimas yra itin svarbus bet kuriam asmeniui, kadangi jis užtikrina paslaugų pasiekiamumą / prieinamumą. Susisiekimo galimybės skirtos laisvai judėti tarp darbo vietos ir namų, taip pat užtikrinti dirbančiojo ir kitų jo šeimos narių galimybę pasiekti ugdymo, sveikatos, poilsio įstaigas ir kitas reikalingas paslaugų teikimo vietas. Interviu metu, apklausus tyrimo dalyvius, gyvenančius Lietuvos didmiesčiuose, miestuose ir kaimo vietovėse, buvo nustatyta, kad būtent prastas susisiekimas yra viena iš dažniausių kliūčių, trukdančių sklandžiai ir laiku įgyvendinti išsipareigo-

jimus. Susisiekimas tampa kliūtimi dažnu atveju dėl laiko, kurį reikia skirti vykimui arba dėl veiklų apribojimo, negalint greitai ir paprastai pasiekti reikiamų objektų. Šis trukdis interviu metu buvo įvardintas didmiesčiuose ir kaimo vietovėse gyvenančių dirbančiųjų, tuo tarpu miestuose gyvenantys dirbantieji susisiekimo kaip kliūtis nepaminėjo. Priešingai – džiaugėsi puičiu susisiekimu, kurį vertino kaip teigiamą aspektą gyvenant mieste šeimosdarbo atžvilgiu. Dirbantieji susiduria su spūstimis bei dideliais atstumais tarp gyvenamosios vietovės, darbovietės ir ugdymo paslaugas teikiančių įstaigų, dėl ko susidaro nemažai sunkumų derinant šeimos ir darbo išipareigojimus.

**Spūstys.** Spūstys vyrauja didmiesčiuose, kur susisiekimo problemos kyla dėl didelio gyventojų ir automobilių skaičiaus sąlyginai nedideliame plote bei gana nemažo atstumo tarp objektų. Informantai, gyvenantys didmiesčiuose nurodė, jog nuolat susiduria su spūstimis, kuomet turi nuvežti vaiką/vaikus į ugdymo įstaigas. Vežant vaikus į darželį/mokyklą, maršrutu namai – darbas, dažnu atveju pailgėja kelionės trukmė ir dėl atstumo, ir dėl papildomo spūsčių kiekio. To rezultatas – vaiko bei pačių informantų vėlavimas, prarastas laikas ir pan. Informantai, siekdami susitvarkyti su šia problema, ieško sprendimo būdų, leidžiančių bent jau laiku suspėti pasiekti reikiamus objektus, pvz. veda vaikus į privačius darželius, kurie yra arti namų arba darbovietės, taip išvengdami papildomų stotelių ir laiko gaišimo.

*„M – mes fiziškai negalim vaikų vesti kažkur kitur... Negalim vesti, nes tada turi tikrai vienas nedirbt. Nes atstumai dideli, kamščiai yra ir tada turėtų vienas dirbt...Bent jau Vilniuj.“*

DPD\_11

**Dideli atstumai.** Dideli atstumai, kaip kriterijus, trukdantis efektyviai derinti šeimos ir darbo išipareigojimus, yra įvardinti darbuotojų gyvenančių kaimiškose vietovėse. Kaimiškose teritorijose įstaigų paplitimas gana retas, vaikai vežiojami į mokyklą ir būrelius esančius gretimuose miestuose, todėl čia gyvenantiems informantams taip pat atsiranda iššūkis, kaip laiku nuvežti vaiką į mokyklą bei užtikrinti vaiko saugų grįžimą namo po pamokų, nes pamokos baigiasi anksčiau negu standartinė informanto darbo diena. Dažnu atveju, vaiko (vaikų) ugdymo įstaiga ir informanto darbo vieta yra pakankamai nutolusios viena nuo kitos, tad iškyla sunkumų net tik dėl nuvežimo/paėmimo, tačiau ir dėl atsitikimų nutinkančių darbo metu, pvz.: prireikus, nuvažiuoti su vaiku pas gydytoją. Minėtu atveju, sugaištas laikas gali būti kelis kartus ilgesnis vien dėl atstumo tarp objektų.

- Viešojo transporto reikšmė. Viešasis transportas – asmenų pervežimo priemonė, kuri naudojama pervežti didelį kiekį žmonių per trumpą laiką. Lietuvoje tai dažniausiai sudaro autobusai, mikro-autobusai, troleibusai. Juo dažniausiai naudojasi asmenys, negalintys ar nenorintys naudotis asmeniniu transportu, pvz.: informantų vaikai, kurie viešojo transporto pagalba gali pasiekti

reikiamas paslaugų teikimo įstaigas. Dirbantieji susiduria su pakankamai neišvystytu viešuoju transportu, nei nepritaikytais grafikai.

**Neišvystytas viešasis transportas.** Tyrimo dalyviai įvardino, jog tikrai susiduria su tam tikrais sunkumais didmiesčiuose, kur viešojo transporto tinklas didžiausias, t. y. gana didelis viešojo transporto priemonių kiekis bei santykinai žymiai daugiau maršrutų nei miestuose ir kaimo vietovėse, apimančių net ir priemiestines zonas. Esminiai, didmiesčiams būdingi informantų įvardinti trūkumai – reikiamų maršrutų trūkumas, ilga kelionių trukmė bei viešojo transporto kokybė. Dėl viešojo transporto išvystymo trūkumo didžiausias problemas turi kaimo vietovėse gyvenančios šeimos, kadangi jų vaikai negali pėsčiomis pasiekti ugdymosi ir kitų reikalingų įstaigų. Dėl viešojo transporto kokybės trūkumo, t. y. higienos, temperatūrų laikymosi ir pan., taip pat dėl patogių ir reikalingų maršrutų trūkumo ar esamų maršrutų nepraktiškumo, nemaža dalis informantų nenoriai leidžia savo vaikams keliauti šiuo transportu ir ieško kitų būdų, tinkamų mokslo įstaigoms ir kitiems objektams pasiekti.

*„V – Mes gyvenam ne mieste, o mūsų vaikai mokosi mieste, tai o mūsų garbinga valdžia rajono suorganizavus buvo kad apskritai buvo gal 4 autobusai, o dabar beliko du. Nubraukė dar autobusus, ta prasme susisiekti su miestu galimybė tai yra apgailėtina..“ (DPK\_15)*

Minėti trūkumai apsunkina šeimos–darbo išsipareigojimų derinimą, kadangi tyrimo dalyviai, negalėdami organizuoti vaikų vykimo viešuoju transportu, renkasi kitus būdus, pvz.: vežti vaikus patiems. Šis pasirinkimas išsipareigoja informantus perplanuoti savo laiką ir susitvarkyti su tokiais iššūkiais kaip vaikų pristatymas laiku į mokyklą, tuo pačiu neveluojant į darbą, vaiko pasiėmimas po pamokų, neatsiprašinėjant ankščiau iš darbo arba neverčiant vaiko ilgai laukti. Susiderinti vaiko (vaikų) grafiką ir darbo grafiką yra sudėtinga, kai: informantai dirba pagal standartinį (8-17 val.) darbo laiką, vaikų ugdymo įstaigos yra nutolę nuo gyvenamosios ir darbo vietovės tiek, kad reikalingas žymus maršruto prailginimas, o to rezultatas – nuolatinis skubėjimas, įtampa, nemalonios situacijos su darbdaviu, nukentėję šeimos interesai.

**Nepritaikyti grafikai.** Remiantis tuo, ką įvardijo tyrimo dalyviai, nustatyta problema dėl nepatogių viešojo transporto grafikų, kurie svarbūs kaimo vietovėse gyvenantiems asmenims. Grafikas turi didelę reikšmę kaimo vietovių gyventojams, kurie patys juo naudojami arba, kuris reikalingas jų vaikams pasiekti ugdymo (arba kitas) įstaigas. Nepatogus, t. y. poreikių neatitinkantis viešojo transporto grafikas, sukelia daug sunkumu dėl prisiderinimo. Tais atvejais, kai dėl nepalankaus grafiko vaikai negali naudotis viešuoju transportu, problema tampa tolygi viešojo transporto nebuvimui, nes jis savo funkciją atlieka prastai arba išvis jos neatlieka, o visa atsakomybė vaikų mobilumo klausimu tenka tėvams. Su šia problema labiausiai susiduria kaimo vietovėse gyvenantys dirbantieji, o tai atskleidžia, jog regionuose nėra užtikrintas būtiniausių paslaugų teikimas, kas savaime rodo atskirtį tarp kaimo vie-

tovių ir miestų. Atsižvelgiant į analizuotą regioninės plėtros siekį, akivaizdu, jog sanglauda tarp miestų ir regionų dar nėra įgyvendinta.

„M – Vážinėja tarpmiestinis, bet jo grafikas toks...V – Grafikas toks, kad jis nenuvažiuos... [...] Vaikas nuvažiuotų arba labai pavėlavęs arba labai anksti į mokyklą. Valanda anksčiau ten nuvažiuotų“ (DPK\_17)

### 3.3.2.6. KyLANČIOS vykdanT veiklas, kuriomis siekiama didinti šeimos gerovę

Dirbantieji, siekdami didinti šeimos gerovę, susiduria su problemomis dėl vidinės šeimos iššūkių bei ekonominių, finansinių sąlygų.

- Dirbančiųjų vidinės šeimos politikos iššūkiai. Dirbantieji, tyrimo metu įvardijo, jog šeimos ir darbo derinimo procesas būtų lengvesnis ir kultų mažiau problemų, jeigu jiems pavyktų tinkamiau įgyvendinti vidinę šeimos politiką. Tyrimo metu atskleista, jog patys dirbantieji šeimos–darbo derinimų ribų nustatymą ir vaidmenų derinimą laiko reikšmingais kriterijais, o jiems nepavykstant to padaryti, laiko tai probleminėmis sritimis.

**Sudėtinga nusistatyti ribas tarp darbo ir šeimos vaidmenų.** Tyrimo metu nustatyta, kad šeimų viduje neretai keliamas klausimas dėl šeimos–darbo derinimo: keliami prioritetai, ieškoma sprendimų. Visgi, pasak interviu dalyvių, partneriams dažniausiai nėra lengva nustatyti tą ribą, kuri apibrėžiama laiku, t. y. kiek laiko skirti darbui, kiek šeimai, tad tai patvirtina Grady ir McCarthy (2008) bei McCarthy ir kolegų (2010) tvirtinimus, jog šeimos–darbo balansas labai svarbus ir jis galimas tik darbuotojams tinkamai derinant kelis vaidmenis. Kaip įvardina tyrimo dalyviai, darbas yra tam, kad užtikrintų šeimos poreikius, pagerintų gyvenimo sąlygas, užtikrintų kokybišką ateitį, todėl pasak tyrimo dalyvių, jie dažnai daugiau laiko skiria darbui tiesiog norėdami gero šeimai. Kaip jau buvo minėta anksčiau, dalis dirbančiųjų tam tikrais gyvenimo etapais, pvz.: gimus vaikui, siekdami pagerinti šeimos sąlygas, susiranda papildomus darbus, kuriems reikia skirti laiką po pagrindinio darbo ir tuo pačiu atimti laiką iš savo šeimos. Taip pat dirbantieji įvertina ir tai, kad turi savo darbus atlikti kokybiškai ir efektyviai, tačiau dėl šeimos problemų tenka dažnai darbo metu tvarkyti šeimos reikalus. Taip susiformuoja vaidmenų konfliktas, kuomet šių vaidmenų įsipareigojimai ir lūkesčiai yra nepatenkinami ir prieštarauja vienas kito įgyvendinimui (Kahn ir kt., 1964; Grandey, Cropanzano, 1999).

Dirbantieji taip pat nurodė, jog darbo metu tai pat galvoja apie visus šeimyninius sunkumus, nerimauja dėl įvairių situacijų, ieško sprendimų, tačiau, kaip jie teigia, tai nėra sąžininga darbdavio atžvilgiu. Visgi, kaip tyrimo dalyviai sutaria, darbas yra dėl šeimos, o ne atvirkščiai, todėl prioritetas visuomet bus šeima.

Šeimos–darbo ribų nustatymas ir įgyvendinimas efektyviai vykdomas tada, kai partneriai dalinasi vaidmenimis, t. y. partneriai turi vienodai optimaliai pasidalinti



darbus namuose ir efektyviai parsikirstyti laiką darbovietėje. Kur kas didesnė problema yra tarp vienišių tėvų, kurių šeimos pajamos dažniausiai kur kas mažesnės negu esant abiem partneriams, todėl norėdami užtikrinti savo ir vaiko gerovę, jie kaip tik dar daugiau dirba, taip norėdami gero savo šeimai, nustumdami save ir savo vaikus į visišką šeimos ir darbo konfliktą, kuris aštrėja esant pervargimui ir stresui.

*„Vyras – Tai tą balansą nustatyti, surasti – pakankamai nelengva, nes jeigu žinai, kad ir ten, ir ten tavoęs reikia, tai kaip išmokti... Kaip surasti tą tinkamą laiką – kurį skiri darbui, kurį skiri šeimai? Čia jo, yra nelengva užduotis“ (DPD\_4)*

**Vaidmenų derinimas.** Vaidmenų derinimas yra daugelio problemų sprendimo būdas, tačiau nustatyta, kad tai savaime ir didelis iššūkis, dėl kurio šeimos–darbo išsipareigojimų derinimas tampa sudėtingu uždaviniu. Pasak apkaustų dirbančių tėvų, su vaidmenų derinimo niuansais jie susiduria tiek namuose, tiek darbe bei visuomenėje. Namuose vaidmenų derinimas, remiantis sociologine neoinstitucionalizmo teorija, priklauso nuo abiejų partnerių požiūrio, individualių veiksmų, kultūrinės aplinkos, visuomenės spaudimo t. y. kaip jie įsivaizduoja savo pareigas ir atsakomybes, kokios pozicijos laikosi – ar „moters vieta virtuvėje“ ar „abu turim tas pačias rankas“. Interviu metu nustatyta, kad moterys, kurios dažnu atveju yra dirbančios apmokamą ir neapmokamą darbą (namuose), yra linkusios skatinti savo vyrus labiau įsitraukti ir pasidalinti atsakomybėmis. Tuo tarpu vyrai joms pritaria ir išsako dedantys pastangas, tačiau vis tik, tiek vienu, tiek kitu nuomone, dar yra dalykų, kurie moterims sekasi geriau negu vyrams, pvz.: namų ruoša. Abejos pusės džiaugėsi tuo, kad didžiausia lygybė ir geriausias vaidmenų suderinimas egzistuoja vaikų priežiūros įgyvendinime, kadangi tėčiai labai noriai įsitraukia ir dažnai lengvai pakeičia mamas. Interviu metu taip pat nustatyta, jog moterims labai svarbus savęs realizavimas tiek darbo metu, tiek esant vaiko priežiūros atostogose. Vyrai šiuo klausimu jas labai palaiko ir padeda, leisdami atsiriboti nuo šeimos ir prisiimdami rūpesčius sau. Visgi, tyrimo metu autorė pastebėjo, jog moterys pabrėžia vyrų pagalbą namuose tiek su namų ruoša, tiek su vaikais, lyg norėdamos juos padrąsinti, palaikyti, parodyti, jog didžiuojasi, tokiu būdu juos motyvuodamos ir toliau taip elgtis. Tai rodo, jog vyro ir moters lygybė namuose dar nėra natūralus dalykas ir yra tik formavimosi stadijoje, kuri labai priklauso ir nuo pačių moterų.

Derinant vaidmenis, didesnę problemą dirbantieji įvardija kultūrinius aspektus, t. y. vis dar vyraujančias visuomenines normas darbovietėse, kur pasak jų, daugumoje egzistuoja kultūriškai susiformavusi pozicija, kad vaiko priežiūra yra pilna motinų atsakomybė, todėl ne tėtis, o motina turi imti nedarbingumą vaikui susirgus ir pan. Toks požiūris, ypač iš tiesioginių vadovų, labai apsunkina vaidmenų derinimą, nes vyras net ir norėdamas pilnavertiškai dalyvauti šeimos problemų sprendime, tačiau vengdamas nesutarimų su vadovu ar neprarasti darbo vietos, dažniau



pasirinks darbą. Taip pat dar egzistuoja nerašyta taisyklė, kad bent vienas šeimoje turi išsaugoti darbą ir juo nerizikuoti, ir tas asmuo – vyras. Tai susiję ir su vyro kaip šeimos išlaikytojo, pajamų nešėjo pozicija bei tuo, kad vyrai vis dar uždirba vidutiniškai daugiau, nei moterys. Automatiškai siekiama išsaugoti tą darbo vietą, kuri neša šeimai daugiau finansinės naudos.

*„M – ... Bet realiai, po nutylėjimu, 99 procentuose šeimų yra taip, kad jeigu vaikas susirgo, tai mama eina ant biuletenio, ne tėtis. Nes tėčio darbas, dažniausiai, laikomas svarbesniu, rimtesniu... Man, kaip vyras sako, dažniausiai geriau apmokamų eit... Ir labai daug šeimų... labai daug šeimų dėl to... ir yra taip... Ir ne vyras aukojasi darbinėj srity, o aukojasi moteris.“* (DPK\_5)

- Ekonominės, finansinės sąlygos. Dirbantieji tyrimo metu atskleidė, jog harmoningam šeimos ir darbo derinimui sunkumus kelia ekonominės ir finansinės sąlygos, kurios stipriai paveikia partnerių galimybes, pasirinkimus ir sprendimus. Nustatyta, kad dirbantiesiems kyla daug problemų dėl būsto, o kaimo vietovėse gyvenantys dirbantieji susiduria su problemomis, kylančiomis dėl socialinės atskirties.

**Problemos dėl būsto.** Tyrimo metu nustatyta, kad nuosavo būsto neturėjimas šeimoms sukelia nemažai problemų tiek gyvenant nuomojamame būste, tiek siekiant įsigyti nuosavą. Su problema dėl būsto nuomos susiduria dirbantieji, gyvenantys didmiesčiuose, kur jaučiama ir didelė paklausa, vyrauja didelės, nereguliuojamos kainos bei papildomas iššūkis – nepalankios sąlygos išsinuomoti būstą šeimai su mažais vaikais. Pasak interviu dalyvių, šeimoms turinčioms vaikų, sudėtinga išsinuomoti būstą dėl įstatymo, kuriame numatoma, jog būsto savininkai negali iškelinti šeimos su vaikais, ko rezultate šeimų su vaikais tiesiog visai nenori priimti. Esant situacijai, kai sunku susirasti nuomojamą būstą arba suradus mokėti didesnę nuomą, dirbantieji susiduria su netiesioginėmis šeimos–darbo problemomis, kurios yra labiau psichologinės ir finansinės, o tai jau turi tiesiogines įtakos.

*„V – [...] su vaiku išsinuomot – problema. M – Nu o kodėl? Nes iškeldint jiems sunku. Jei piktybiškai nenori išsikelti, jie iškeldinti negali. Dėl sistemos. [...]“* (DPD\_14)

Dėl būsto nuomos sąlygų Lietuvoje bei poreikio turėti savo būstą, šeimos imasi ieškoti tinkamo varianto, o atsižvelgiant į šalies situaciją (vidutinės pajamas ir nekilnojamojo turto kainas), siekiama nuosavą būstą įsigyti banko paskolos pagalba. Bankai, atsižvelgiant į ekonominę šalies situaciją ir visus saugiklius, sudarę sudėtingas sąlygas net ir vidutinės pajamas gaunantiems bei vaikų turintiems asmenims. Interviu dalyviai atskleidė, kad kreipęsi dėl būsto paskolos sužinojo, kad yra ir kitokių jiems itin nepalankių kriterijų ir apribojimų, tokių kaip: esant vaiko priežiūros atostogose, vertinant šeimos pajamas, skaičiuojama mažiausia suma, kurią šeimos narys, prižiūrintis vaiką, gaus visu vaiko priežiūros laikotarpiu (pvz.: dėl paskolos gali kreiptis šeima, ką tik po kūdikio gimimo ir vienas iš tėvų gali būti pasiėmęs

vaiko priežiūros atostogas 3 metams (paskutiniaisiais metais išmoka nemokama), tad vertinant pajamas, to asmens pajamos bus lygios 0); dirbant pagal individualios veiklos pažymėjimą (įvairiuose sektoriuose yra specialybių, kur žmonės neįdarbinami, o dirba įmonėje tiesiog teikdami jai paslaugas pagal savo individualios veiklos pažymėjimą. Šios situacijos sukuria šeimoms nestabilią aplinką, kurioje nėra galimybės paprastai pasirūpinti nuosavu būstu – saugumo objektu. Sąlygos, kuomet negali išsinuomoti arba gauti būsto paskolos, šeimoms sukelia stresą, kas lemia nuovargį ir produktyvumo mažėjimą tiek darbe, tiek gyvenime, taip pat papildomų pajamų siekimą, o tai reiškia, kad dar daugiau laiko skiriamo darbui, o ne šeimai.

*„V – Žmogus yra paliktas prieš rinką ir valstybė tame momente nebedalyvauja. Tai yra minusas.“ (DPD\_14)*

Problemas išsakę šeimos labai negatyviai vertina tokią situaciją ir mano, jog už tai atsakinga ir valstybė, kuri palieka šeimas rinkos valiai. Viena vertus, jei šeimos tai vertina kaip itin svarbų jų gyvenime dalyką, reiškia tai tikrai reikalinga pagalba. Tačiau kita vertus, tam tikri saugikliai dėl būsto nuomos ir paskolos yra priimti ne veltui – tiesiog pačios šeimos ilgalaikėje perspektyvoje to neįvertina, todėl, galbūt, jiems reikalinga pagalba galėtų būti įgyvendinama, tik kitokiais būdais, nei tikimasi.

***Problemos dėl skirtingų socialių grupių interesų.*** Tyrimo metu nustatyta, jog šeimos–darbo išipareigojimų derinimo kontekste susiduria skirtingos socialinės grupės. Dirbantieji išsakę problemą, jog kartais jie ir jų vaikai jaučiasi atstumti, lyginant su socialiai remtinomis šeimomis. Pasak dirbančiųjų, jie turi darbus bei nepageidauja paramos nei iš valstybės, nei iš visuomenės, tačiau susiduria su atvejais, kai mokyklose socialiai remtinų šeimų vaikai gauna tiek pagalbos, kad daugiau visko sau gali leisti, nei jų – dirbančiųjų vaikai. Atkreipiamas dėmesys, jog tyrimo dalyviai neturi neigiamo nusistatymo prieš socialiai remtinas šeimas, o informacija pateikta tik siekiant atskleisti dar vieną šeimos–darbo išipareigojimų derinimo procese esančią kliūtį.

Kaip atskleidė socio-ekonominė analizė, Lietuvoje yra nemažai ties skurdo riba gyvenančių šeimų su vaikais, todėl priklausomai nuo gyvenamosios vietovės, tam tikrose ikimokyklinio ugdymo įstaigose gali sutapti, jog daugumą sudaro vaikai iš minėtų šeimų (Eurostat, 2018a). Pasak informantų, gyvenančių kaimo vietovėse, socialiai remtinų šeimų vaikams suteikiama pirmenybė priimant juos į ikimokyklinio ugdymo įstaigas, o tuo tarpu, dirbančiųjų ir socialiai neremtinų šeimų vaikai priėmimo metu atsiduria eilės gale ir neretai visiškai negauna vietos. Vietų nepakanka dėl to, jog kaimo vietovėse tik nedaugelyje ikimokyklinio ugdymo įstaigų vis dar formuojamos grupės, tačiau jos talpina tik gana nedidelį vaikų skaičių. Informantų vaikams nepakliuvus į minėtą įstaigą, iškyla rimtų kliūčių, kurios turi didelę reikšmę šeimos–darbo derinimui. Informantams tenka rinktis tarp vaiko vežimo į kitą, galbūt žymiai toliau esančią ugdymo įstaigą arba ieškoti kitų alternatyvų, tokių kaip

– auklės samdymas, giminaičių pagalba prašymas, pasilikimas kartu su vaiku namuose ir t. t. Daugumai sprendimo variantų reikalingi papildomi finansiniai arba laiko resursai, kurie ir taip dažniausiai yra gana riboti.

*„M – kokios pagalba – kaip žinot tai mūsų ... rajone yra didelis bardelis ir iš tikrųjų nesąmonė, dabar čia tuos rajono vaikus kiša iš vaikų namų belekokiom šeimom, daro sąlygas kad eitų į darželius, o normalių tėvų vaikams, kurie dirba – vietų nėra.“ (DPK\_18)*

Tyrimo dalyviai nurodė, jog dar vienas aspektas, sukeliantis jiems nepatogumus – skiriamos didesnės lengvatos socialiai remtinų šeimų vaikams. Informantai, gyvenantys kaimo vietovėse ir ten pat leidžiantys savo vaikus į mokyklą, susiduria su nemaloniomis situacijomis, kai jų vaikai patenka į grupę ar klasę, kurioje didelę dalį sudaro socialiai remtinų šeimų vaikų. Pasak informantų, socialiai remtinų šeimų vaikams skiriama parama apima nemažai finansinių ir kitokių priemonių, kuriomis naudojantis vaikams gali būti organizuojamos papildomos valstybės apmokamos edukacinės veiklos, pvz.: išvykos, kelionės, dalyvavimas renginiuose. Pasak tyrimo dalyvių, socialiai remtinų šeimų vaikams (tose mokyklose kurias lanko informantų vaikai) skiriama itin daug dėmesio ir kasmet organizuojama keletas išvykų, ekskursijų ar renginių, kurie yra pilnai finansuojamos tik socialiai remtiniams vaikams, kurių šiais atvejais klasėse sudaro dauguma. Organizuojant minėtas veiklas, į jas gali būti neįtraukta keletas pavienių vaikų, kurie yra iš socialiai neremtinų šeimų, pvz.: prasidedant vasaros atostogoms dvi savaitės skiriamos jų edukacinėms išvykoms ir tik retais atvejais (už tėvų pinigų) gali prisijungti ir socialiai neremtinai.

*„M – Po mokyklos yra dvi savaitės jiems... tiems vaikučiams... vyksta, nežinau, kaip čia pavadinti – užklasinė-neužklasinė, bet dvi savaitės jiems vyksta... Vežioja po visokius muziejus, visur, supranti... O va galimybės šitiem ir nėra. Tai mes, dirbantys, savo vaikų tiek neišvežimą, kiek jie pamato visokių muziejų ir ekskursijų. [...] Man va šitas dalykas nelabai... Sakom, kad sumokėsime, kai vežė prie jūros ar kur ten. Sakė, nėra vietų.“ (DPK\_12)*

Dirbantys ir vidutines pajamas gaunantys informantai teigia, jog negali tiek leisti savo vaikams, kiek suteikiama socialiai remtiniams, todėl susiklosto situacija, kai labiau socialiai atskirti jaučiasi tie, kurie nėra socialiai remtinai. Šiuo, šeimos ir darbo įsipareigojimų derinimo atveju, informantams atsiranda papildomi iššūkiai, pvz. kaip kompensuoti vaikams prarastas edukacines ir poilsines išvykas bei iš kur gauti joms papildomai lėšų. Informantai, siekdami užtikrinti vaiko gerovę savo lėšomis organizuoja papildomas išvykas su vaikais, kurioms, kaip jie teigia, dažnai reikia ne tik nemažų lėšų, bet ir papildomų pastangų, pvz.: prašyti darbe papildomų laisvadienių (apmokamų arba neapmokamų), ieškoti kitų būdų kaip padidinti šeimos pajamas ir taip nepajusti padidėjusių išlaidų.

## **Apibendrinimas**

Nepaisant įvardintų šeimos–darbo derinimo priemonių, dirbantieji susiduria su įvairaus pobūdžio problemomis, kurios daugiausia kyla dėl darbovietėje esančios formalios politikos ir įstatymų nesilaikymo (priklausančių atostogų nesuteikimas, motinų su mažais vaikais nepriėmimas į darbą ir t. t.) ir neformalios politikos (darbo laiko, darbo grafiko nepalankus sudarymas, psichologinis tiesioginių vadovų spaudimas ir t. t.); dėl valstybėje esančio teisinio reglamentavimo, kuris, pasak dirbančiųjų, numato per mažas išmokas bei išmokų lubas, tai pat apriboja dirbančiuosius dėl galimybių derinti darbą ir šeimą vaiko priežiūros atostogų metu ir pan.; dėl ugdymo paslaugų gavimo (priėmimo kriterijų) bei ugdymo paslaugų kokybės. Dirbantieji išskyrė ir kitus kriterijus, keliančius problemas derinant šeimos ir darbo įsipareigojimus – darbo specifiką, gyvenamosios vietovės specifiką ir kt. Nurodytos problemos dažniausiai veikia kompleksiskai. Vertinant valstybės ir darbdavio reikšmę problemų formavimosi procese, galima teigti, jog pagrindinė kritika valstybei – dėl išmokų ir ribojimų skyrimo, tuo tarpu darbdaviams ir tiesioginiams vadovams – dėl įstatymų nesilaikymo. Kitos dirbančiųjų problemos (ugdymo priežiūros neužtikrinimas, susisiekimo problemos) atspinti tai, kad valstybėje nėra užtikrintos gerovės valstybę atitinkančios paslaugos, daugiausiai susijusios su vaikų ikimokyklinio ugdymo prieinamumu, susisiekimo kokybe ir turi didelę reikšmę šeimos–darbo derinimui.

### **3.3.3. Dirbančių tėvų lūkesčiai**

Kaip jau nustatyta, dirbantys tėvai susiduria su daugybe įvairaus pobūdžio problemų, kurioms spręsti naudojamos tiek valstybės, tiek darboviečių ir pačių dirbančiųjų sukurtos priemonės. Šiame skyriuje pristatomi dirbančiųjų lūkesčiai, orientuoti į tai, ko iš tiesų dirbantiesiems reikia iš valstybės ir darbdavių derinant šeimos–darbo įsipareigojimus. Interviu metu gauti rezultatai pateikiami autorės parengtoje lentelėje, kurioje dirbančių tėvų išsakyti lūkesčiai suskirstyti į 19 subkategorijų, 6 kategorijas ir 2 temas (Lentelė 7). Toliau skyrius struktūrizuojamas pagal temas.

**Lentelė 7.** Dirbančių tėvų šeimos–darbo derinimo lūkesčių klausimais atliktų interviu rezultatų suvestinė

TEMA	KATEGORIJA	SUBKATEGORIJA
1. ŠEIMOS–DARBO LŪKESČIAI VALSTYBEI	1. Lūkesčiai, susiję su finansais	1. Išmokų ir jų lubų didinimas
		2. Mokesčių mažinimas
		3. Išlaidų kompensavimas
		4. Vaiko priežiūros atostogų sąlygų gerinimas išmokoms gauti
	2. Atostogų ir laisvadienių reguliavimas	5. Mamadienių / tėvadienių suteikimas turint viena vaiką
		6. Papildomų atostogų suteikimas
		7. Ilgesnės vaiko gimimo atostogos tėvui
	3. Lūkesčiai, susiję su vaikų ugdymu	8. Labiau išplėtos ugdymo infrastruktūros
		9. Geresnė ugdymo kokybė
	4. Pagalba tikslingomis paslaugomis	10. Moralinė, psichologinė pagalba
		11. Pagalba būstui nuomoti ir įsigyti
		12. Dirbančiųjų išėjimas dėl vaikų sveikatos be darbdavių leidimo
2. ŠEIMOS–DARBO LŪKESČIAI DARBDAVIAMS	5. Neformalių darbo sąlygų sudarymas	13. Etato pasirinkimo galimybė
		14. Išleidimas, kai reikia
		15. Lankstus darbo grafikas
		16. Nuotolinio darbo galimybė
		17. Tiesioginio vadovo palaikymas
	6. Šeimai draugiška aplinka darbovietėje	18. Vaikų kambarys darbovietėje
		19. Šeimos šventės

Dirbantieji išsakė gana daug ir įvairaus pobūdžio lūkesčių, kurie gali būti įgyvendinami formuojant šeimos–darbo politiką valstybėje. Daugiausia poreikių dirbantieji išsakė finansinių lūkesčių atžvilgiu, tačiau nebūtinai susijusių su išmokų didinimu, o daugiau su mokesčių (esant tam tikromis sąlygomis) mažinimu bei kitais instrumentais. Taip nurodyta lūkesčių, reikšmingų šeimos–darbo derinimui, susijusių su atostogų ir laisvadienių reguliavimu, vaikų ugdymo galimybėmis bei kitiems priemonėms. Svarbus aspektas tas, jog dirbantieji, išsakydami lūkesčius vals-

tybės politikai, nurodė tik vieną priemonę, tiesiogiai orientuotą į darbdavių priimamus sprendimus, nors hipotetiškai, galėjo tiesiog nurodyti poreikį įvairiems darbdavių apribojimams dirbančiųjų atžvilgiu. Tikėtina, viena iš priežasčių, kodėl taip nutiko yra ta, jog dirbantieji remdamiesi savo patirtimi mano, kad darbdavių ir vadovų įstatymais nesuvaržysi taip, kad būtų gerai ir dirbantiesiems, t. y. darbdaviai ir vadovai, įgyvendindami neformalią politiką galės elgtis taip, kaip norės, arba bus negatyviai nusistatę prieš darbuotoją, kuris reikalaus tų sąlygų (nes vis tiek dauguma įstatymų numatytų sąlygų yra paliekamos bendram darbdavio ir dirbančiojo susitarimui). Atsižvelgiant į tai, dirbantieji, manydami, jog didesnis valstybės kišimasis į jų ir darbdavių santykius nebus efektyvus, o gal net ir negatyvus, nereiškė tam lūkesčių.

*„V – Gal ir norėčiau, jeigu būtų galima taip, bet kad nenukentėtų santykis su darbdaviu. Nes jeigu vien tokiu požiūriu, kad aš čia turiu, nes man įstatymas numato, tu pyk nepyk. Aš pasiemiau, o sakykim, direktorius pyksta dėl to, kad man pagal grafiką kažkur reiktų padėti tuos vaikus, tai čia būtų jau labai didelė problema. Ir jei tai būtų santykių požiūriu, jei jie blogėtų, tai kažkaip ir nenorėčiau tokio...“ (DPK\_17)*

Pažymėtina, jog nemaža dalis praėjusiame skyriuje nurodytų taikomų priemonių taip pat yra labai svarbios ir reikšmingos dirbantiesiems. Tačiau išakydami lūkesčius, dirbantieji nurodė tas, kurios, jų nuomone, būtų reikalingiausios. Dalis priemonių jau yra taikomos ir realiai išbandytos, dalis naujų, dar netaikytų, tačiau dirbančiųjų nuomone, kurios būtų efektyvios.

- Lūkesčiai susiję su finansais. Atsižvelgiant į socio-ekonominius rodiklius (vidutinės pajamas, skurdo rizikos ribą ir skurdo rizikoje esančių šeimų kiekį) (Eurostat, 2018a; Lietuvos statistikos departamentas, 2019f; Lietuvos statistikos departamentas..., 2019i) bei interviu su dirbančiaisiais rezultatus, akivaizdu, jog finansinis stabilumas apklaustiesiems ir jų šeimoms labai yra svarbus. Jis tiesiogiai ir netiesiogiai padeda spręsti šeimos–darbo derinimo problemas. Nagrinėjant dirbančiųjų lūkesčius, susijusius su finansais, nustatyta, kad tik dalis yra orientuoti į išmokų didinimą. Didelė dalis nukreipta į mokesčių mažinimą – ypač rizikos grupėje esančioms šeimoms ar vienišioms tėvams. Beveik visi kiti lūkesčiai yra tiesiogiai susiję su finansiniu stabilumu, skirtu vaikams, o ne patiems dirbantiesiems tiesiogiai, pvz.: vaiko išlaidų kompensavimas, vaiko krepšelio sudarymas. Tėvams itin svarbi ir galimybė vaiko priežiūros atostogų metu derinti darbą ir šeimą, tuo metu neprarandant pajamų, bei turėti didesnę užtikrintumą dėl vaiko priežiūros išmokų gavimo, keičiant sąlygas.

**Išmokų ir jų lubų didinimas.** Tyrimo metu, dirbantieji nurodė, jog prie šeimos–darbo derinimo palengvinimo prisidėtų išmokų ir jų lubų didinimas. Dirbantieji nurodė, jog turėtų reikšmę vaiko pinigų (vaiko išmokos) didinimas, vaiko priežiūros

atostogų išmokos didinimas, nedarbingumo išmokos didinimas vaiko ligos atveju. Išmokų didinimas nurodytais laikotarpiais reikalingas, nes jų metu dažniausiai išlaidų poreikis kaip tik padidėja, o ne sumažėja, o patiems dirbantiesiems ne visuomet pavyksta kitais būdais pasididinti pajamų. Tai ypač pastebima vaiko ligos atvejais, kai reikalinga nuolatinė priežiūra vaikui, išlaidos gydymo priemonėms ir pan. Esant mažesnei išmokai, dirbantieji susiduria su jau minėtomis šeimos–darbo derinimo problemomis, kadangi jų gaunamų pajamų (kurios vidutiniškai nėra didelės) nepakanka, ypač šeimoms, esančioms ties skurdo rizikos riba.

Tyrimo vykdymo vaiko priežiūros atostogų išmoka metu siekia 70 proc. pirmais metais ir 40 proc. antrais metais, skaičiuojant nuo vidutinių pajamų (Lietuvos Respublikos ligos..., 2018). Atsižvelgiant į tai, dirbantieji norėtų jas pakeisti pvz. į 100 proc. ir 70 proc., argumentuodami tuo, kad šeimos išlaidos susilaukus vaiko stipriai padidėja, o mokama išmokos dalis yra gana nedidelė. Daugiausiai kritikos sulaukia išmokos dydis antrais metais, todėl dalis tėvų manytų, jog bent šiuo laikotarpiu išmoka turėtų būti didesnė – galbūt tokia pat kaip ir pirmųjų vaiko priežiūros atostogų metų laikotarpiu. Dar kiti dirbantieji siūlo vaiko priežiūros išmokos dydį derinti su papildomomis pajamomis – nedirbant mokant didesnius procentus, o dirbant – mažesnius procentus, panašius į dabartinius. Svarbu priminti, kad neigiamai vertinama tai, jog pirmais metais dirbant išmoka mažinama tiek, kiek gaunama papildomų pajamų. Tėvai mano, kad turi būti „grindys“ ir net ir gaunant pajamų, turi būti mokama bazinė išmoka arba išmokos suma neturėtų būti mažinama visai. Toks dirbančiųjų siūlymas turi ir neigiamą pusę, dėl potencialo skatinti šešėlių, t. y. dirbantieji gali siekti dirbti neoficialiai, kad gautų maksimalią išmoką ir papildomas pajamas.

*„M – Tai galėtų kažkaip tai peržiūrėti su tuo, kad jeigu dirba, kažkiek mažinti, jei nedirba – tada palikti kaip pirmais metais, nu kažkas tokio... Nes tikrai ne visi turi tas galimybes“ (DPD\_29)*

*„M – [...]. Nes, čia žinai, kai yra bajeris – kad išėję į dekretą dirba kokio visąžiste arba gelinių nagų priauginimai, arba siuvėja, arba dar ten kažkas... Tai kažkuo vis tiek dauguma nori užsiimti, nes ir dėl savirealizacijos, ir dėl pinigų [...]“ (DPK\_5)*

Dirbantieji taip pat akcentuoja išmokų lubas ir poreikį joms didinti. Dirbančiųjų požiūriu, jis turi teisę gauti daugiau, nes mokėjo ir didesnius mokesčius. Dabartinės mokesčių lubos, pasak dirbančiųjų, yra stipriai per mažos ir gaunant net ir maksimalią išmoką bei pvz. gyvenant didmiestyje, tikrai nepakanka pinigų patenkinti net būtiniausius poreikius. Dirbantieji neprieštarauja pačiam lubų egzistavimui, tačiau norėtų, kad išmokų lubų riba būtų adekvatesnė lyginant su pragyvenimo lygiu, kuri skaičiuotu ne kaip „išgyvenimui reikalingas pajamas“.

*„M – Šiaip tai neteisybė, kad tos lubos yra. Tu, kas uždirba daugiau, atžvilgiu. Nes mokesčių moki daugiau, o gauni... Nedaug.“ DVK\_13*



**Mokesčių mažinimas.** Dalis dirbančiųjų siūlė ne didinti išmokas, o mažinti mokesčius tėvams su mažais vaikais arba bent jau sunkiau gyvenančioms šeimoms, vienišoms mamoms. Mokesčių mažinimą dirbantieji norėtų matyti tiek mokant nuo standartinių pajamų – kaip atlyginimas, tiek nuo išmokų. Dalis dirbančiųjų apskritai neigiamai vertina tai, jog nuo išmokų dar turi būti mokami mokesčiai. Dalis šią priemonę nurodžiusių dirbančiųjų mano, jog mokesčiai turėtų būti mažinami bent esant vaiko priežiūros atostogose ir tuo metu dirbant, arba bent jau dirbant papildomus darbus po pagrindinio darbo. Kaip akcentuoja dirbantieji, jeigu asmuo pasirenka dirbti antrą ar ir trečią darbą, reiškia jie turi finansinių problemų, o papildomos pajamos yra uždirbamos iškeičiant šeimos laiką, tad mažesni mokesčiai leistų gauti daugiau pajamų už mažiau valandų, taip leidžiant tėvams nepersitempti ir rasti šiek tiek laiko šeimai. Visgi, toks modelis galėtų skatinti fiktyvų darbinimąsi keliose darbovietėse, todėl nėra vienas iš tinkamiausių variantų. Galbūt kur kas mažiau rizikinga būtų tiesiog sumažinti mokesčius nuo visų gaunamų pajamų šeimoms, kurių bendros pajamos yra žemiau nustatytos adekvačios pragyvenimo lygio ribos šalyje. Atsižvelgiant į tai, kad didelė dalis apklaustųjų turi papildomus darbus ir gauna papildomų pajamų (nebūtinai legalių), yra rodiklis, kad šiuo metu yra tam tikrų spragų ir reikia jas šalinti bei vykdyti pokyčius.

*„M – Aš dirbu, gali man nuskaičiuoti kažkokių mažesnių mokesčius, nes aš jau kaip ir užsitarnavau išmoką, ar ne... ir... turiu teisę gyventi geriau. [...] Kažkokį ten procentą. Nežinau... Nu iki 5 procentų. Simboliškai nuskaičiuoti, [...] Nes sakykim šiuo atveju ir aš turiu iš kažkur tai prisidurti, nes aš negaliu iš tos vaiko išmokos ir iš vaiko pinigų išgyventi.“* (DVK\_13)

**Išlaidų kompensavimas.** Dirbantieji nurodė, jog viena iš priemonių, galinti pakeisti dalį standartinių išmokų (pvz.: vaiko pinigus) ir padėti šeimoms, yra vaikui skirtų išlaidų kompensavimas. Priklausomai nuo tipo, gali būti pilnas arba dalinis. Dirbantieji vardija įvairias išlaidas, kurių kompensavimo norėtų – ikimokyklinio ugdymo įstaigų įmokos kompensavimas, vaikiškų prekių (pvz.: sauskelnių) kompensavimas, paslaugų suteikimo (skiepų, būrelių, maitinimo). Dirbantieji mano, jog ši priemonė labai prisidėtų tiek prie darbo–šėimos derinimo, nes kaip ir kitais atvejais, jie galėtų daugiau laiko skirti šeimai ir kartu valstybė taip užtikrintų efektyvų lėšų paskirstymą ir tiesioginį panaudojimą pagal paskirtį.

*„M – tai dėl paramos aš galiu tik tiek pasakyti – visiems vaikam iki kokių nežinau 10-12 metų, mano manymu, normalioje valstybėje, turi būti kompensuojamas maitinimas nors vieną kartą per dieną darželyje ir vienas karta mokykloje. Aš esu tokios nuomonės.“* (DPM\_32)

Dalis tėvų teikė pasiūlymą, kurį būtų galima apibendrinti kaip vaiko krepšelio idėja – ji veiktų kompensavimo principu, kur kiekvienam vaikui suteiktas atitinkamo dydžio finansinis krepšelis, kuri tėvai gali panaudoti minėtų (mokyklinių prekių, būrelių ir pan.) kompensavimui. Tiesiogiai tėvams nebūtų skiriami ar duodami

pinigai, tačiau jie galėtų įsigyti prekes ar paslaugas panaudodami skirtą krepšelį. Tėvų pasisakymai rodo, jog jie praktiškai visuomet papildomai dirba, stengiasi, kad sukurtų geresnes sąlygas savo vaikui, tačiau jų nuomone, valstybė taip pat turėtų investuoti į vaikus ir tai daryti kokybiškai, t. y. užtikrinti, kad skirti pinigai būtų panaudoti tikslingai ir tiems, kam reikia.

**Vaiko priežiūros atostogų sąlygų gerinimas išmokoms gauti.** Dirbantieji, jau susidūrę su vaiko priežiūros atostogomis ir visu su jomis susijusiu procesu, gali įvardinti, kokius mato trūkumus. Vienas iš esminių trūkumų ir kartu poreikis pakeitimams – stažo reguliavimas, pagal kurį tik išdirbę atitinkamą laikotarpį asmenys gali gauti jiems skirtą neštumo ir gimdymo, vaiko priežiūros atostogų, vaiko gimimo išmoką. Neturint reikiamo stažo, išmoka nepriklauso, tačiau dirbančiųjų nuomone, šeimoje atsiradus papildomam nariui, visko daug reikia ir tokiu būdu yra baudžiamas būtent tas vaikas, iš kurio yra atimama galimybė turėti viską, ką reikia ir būti šalia tėvų. Negaunant išmokos (kaip buvo minėta, gali būti skiriama tik minimali socialinė išmoka) vienas iš tėvų ar netgi abu priversti dirbti (jeigu turi galimybes kur palikti vaiką), taip nuo jo atsitraukia ir praranda labai svarbų laiką kartu. Tokia situacija yra ypatingai kelianti stresą dirbantiesiems. Kaip pabrėžia tyrimo dalyviai, stažas gali būti neįgytas ne dėl piktybinių priežasčių, o pvz. dėl to, kad buvo studentas ir negavo jokių pajamų, dėl to kad gana jauname amžiuje susidūrė su neplanuotu neštumu arba dėl neštumo komplikuotumo negalėjo dirbti. Žinoma, tam tikrais atvejais, galima perrašyti išmoką ant kito partnerio, kuris dirbo, tačiau galimos įvairios situacijos – abu partneriai buvo nedirbantys arba motina lieka viena su vaiku. Gana panaši situacija ir dėl išmokų skaičiavimo, kuomet ir turint ilgo laikotarpio stažą, išmoka skaičiuojama tik vertinant paskutinių metų laikotarpį, todėl, jeigu dėl sudėtingo neštumo ar dėl kitų priežasčių motina nedirbo bent dalį laiko iki gimdymo, jai atitinkamai mažėja išmoka, nepriklausomai kiek ji buvo dirbusi ir sumokėjusi mokesčių prieš tai. Remiantis tokiais pavyzdžiais, dirbantieji mano, kad privalo būti pakeistos taisyklės tiek išmokos dydžio apskaičiavimui, tiek išmokos skyrimui vertinant stažą.

- Atostogų ir laisvadienių reguliavimas. Tyrimo metu dirbantieji nurodė, jog jiems labai svarbus atostogų ir laisvadienių teisinis reguliavimas, kuris leidžia daugiau laiko skirti šeimai, šeimos reikalams bei atsitraukti nuo darbo. Pasak dirbančiųjų, šeimos–darbo derinimui didelę reikšmę turėtų papildomas tėvadienių ir mamadienių suteikimas turint vieną vaiką, papildomų kasmetinių apmokamų atostogų suteikimas bei ilgesnių vaiko gimimo atostogų suteikimas partneriui (tėčiui).

**Mamadienių/tėvadienių suteikimas turint ir viena vaiką.** Kaip buvo minėta analizuojant šeimos–darbo derinimo problemas, ne visi darbdaviai ir vadovai linkę noriai suteikti šį laisvadienį, tačiau nepaisant to, didelė dalis sutinka suteikti arba

palaike šią priemonę. Remiantis tuo, dirbantieji, turintys tik vieną vaiką ir matydami, kaip jų kolegos naudojami šia priemone, jaučia poreikį taip pat turėti tokią galimybę. Dirbantieji nurodė, jog tokia galimybė yra labai reikalinga turint ir vieną vaiką. Taip pat daugumą pasisakiusiųjų mano, jog neteisinga skirstyti šeimų pagal vaikų kiekį, nes tiek vieni, tiek kiti nori skirti daugiau laiko savo vaikui arba turi daugiau šeimyninių problemų, nei kitos šeimos su dviem vaikais. Kaip buvo minėta, laikas – vienas ir svarbiausių šeimos–darbo derinimo aspektų, tad ši priemonė, reikšmingai susijusi su laiko paskirstymu. Jos taikymas galėtų padėti sumažinti išsprašymų iš darbo dėl reikalų skaičių, pagerinti dirbančiųjų gyvenimo kokybę.

*„M – Nes koks skirtumas ar vienas vaikas, ar du. Jei vienas, tai jam jau nieko nereikia reiškia?“ (DPM\_22)*

**Papildomų atostogų suteikimas.** Papildomų atostogų suteikimas yra reikalingas, norint daugiau laiko skirti šeimai, susitvarkyti reikalus, pailsėti, atsiriboti nuo darbo. Dirbantieji nurodė, jog norėtų kiek ilgesnių kasmetinių apmokamų atostogų, todėl džiaugtųsi papildomomis dienomis. Vieniši tėvai taip pat įvardijo šį poreikį, tačiau remiantis įstatymais, vienišiams tėvams ir taip priklauso papildomos kasmetinės atostogų dienos – tačiau kaip nustatyta interviu metu, jie to net nežino. Tai rodo menką šeimos politikos ir įstatymų išnagrinėjimą ir žinojimą. Papildomų atostogų dienos taip pat naudingos tėvams, auginantiems pradinukus, vasaros metu (kai jas gali panaudoti vasaros metu), laikotarpiu, kai mokyklose atostogų metas ir reikia pasirūpinti, su kuo palikti vaiką ar vaikus, nes vieni likti jie dar per maži. Viena vertus, tėvams tai naudinga, tačiau kita vertus, papildomos kasmetinės atostogos nelabai sprendžia šeimos–darbo derinimo problemų, nes tuo laikotarpiu darbas dažniausiai lieka nuošalyje. Kur kas vertingesnės papildomos dienos, kurias dirbantieji galėtų išnaudoti reikalų tvarkymui, panaudoję 1-2 dienas. Jų metu būtų galima ramiai atlikti, ką reikia ir gauti pilną atlyginimą – taip išvengiant nemokamų darbo dienų ėmimą.

*„M – Bet man pavyzdžiui dar patiktų jeigu prie kasmetinių atostogų va grynai už vaiką kad būtų taip kad su vaiku galėtum pabūti ne tik tai po darbo ir savaitgalį, bet kasmetinių atostogų metu kaip ir jeigu yra 20 dienų tai tarkim tas pačias 24 kad duotų darbo dienas. Irgi man atrodo tas labai jaustųsi.“ (DPM\_21)*

**Ilgesnės vaiko gimimo atostogos tėvui.** Informantai, tiek vyrai, tiek moterys, teikė daug reikšmės vaiko gimimo atostogų tėčiams suteikimui. Tėvai pasisakė už tai, kad jos būtų kiek ilgesnės ir argumentavo to nauda tiek motinai, kuriai pradinis laikotarpis sudėtingas (ypač jei tai pirmasis gimdymas), o taip pat tėvo ryšio su vaiku užmezgimui. Kaip buvo atskleista teorinėje dalyje, atlikti tyrimai įvairiose pasaulio šalyse parodė, jog tėvo ir vaiko užmezgtas ryšys turi milžiniškos reikšmės tiek vaiko vystymuisi, tiek tėvų santykiams, tiek vyro ekonominiam produktyvumui. Pasak atliktų tyrimų rezultatų, vyrai, turintys stipresnį ryšį su vaiku, turi didesnę motyvaciją

stengtis darbe, daugiau uždirbti, tačiau efektyvesniu būdu – skiriant mažiau laiko, tačiau jį išnaudojant produktyviai.

*„M – Galėtų būti dar pusė mėnesio, ar dar mėnesis. Nes tas mėnuo labai greitai pralekia ir lieki viena su mažu vaiku.“ (DPD\_28)*

- Lūkesčiai, susiję su vaikų ugdymu. Pristatant dirbančiųjų šeimos–darbo derinimo problemas, buvo nustatyta, kad didelę reikšmę derinimui turi problemas, susijusias su vaikų ugdymo užtikrinimu. Atsižvelgiant į tai, dirbantieji išsakė lūkesčius, skirtus šioms problemoms spręsti. Jie nurodė, jog reikėtų: labiau išplėtotos ugdymo infrastruktūros bei geresnės ugdymo kokybės.

**Labiau išplėtotos ugdymo infrastruktūros.** Dirbantieji, gyvenantys didmiesčiuose, išsakė didelį nusivylimą dėl patekimo į ikimokyklinio ugdymo įstaigas galimybių, todėl vienas iš pagrindinių lūkesčių – kad valstybė užtikrintų vietą visiems vaikams ir ta vieta būtų kuo arčiau namų. Dirbančiųjų nuomone, vaikų užimtumas jiems labai svarbus, nes jis labiausiai susijęs su laiko paskirstymu ir galimybe suderinti darbą ir šeimą. Vaikui negavus vietos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, vienas iš tėvų, dažniausiai mama, turi likti su vaiku arba ieškoti kitų variantų, nelabai naudingų šeimos–darbo derinimo atžvilgiu. Pasak jų, valstybės prioritetas turi būti užtikrinti pakankamą kiekį ugdymo įstaigų ir vietų jose. Jei to padaryti nėra galimybės, siūloma įpareigoti darbdavius arba sudaryti tokias sąlygas, kad tuo pasirūpintų darbdaviai, pvz. įrengtų darželius darbovietėse, esant dideliame skaičiui darbuotojų ir pan. Visgi, toks variantas darbdaviams reiškia finansines išlaidas, tačiau atlikus situacijos analizę, galbūt galima rasti tinkamų visoms pusėms sprendimų.

*„M – Valstybės rūpestis, tegul Lietuvoj irgi įveda, kad jeigu įmonėje kažkiek daugiau darbuotojų su vaikais, tai kad darželis būtų šalia.“ (DPD\_8)*

Dirbantieji, kalbėdami apie savo lūkesčius, daug dėmesio dirbantieji skyrė lopšelių–darželių infrastruktūros vystymui. Kaip buvo minėta kalbant apie problemas, šalyje įstatymiškai sudarytos sąlygos moterims grįžti į darbą bet kuriuo metu po gimdymo atostogų, tačiau tai padaryti fiziškai labai sudėtinga dėl to, kad nėra kur palikti vaiko. Atsižvelgiant į tai, daug moterų norėtų pradėti derinti vaiko auginimą ir darbą ankstyvojo vaiko amžiaus metu, tačiau tam reikalingi lopšeliai, priimančys vaikus bent nuo metų amžiaus, (kurių, šiuo metu dirbančiųjų nuomone – beveik nėra).

*„M – Jo, kad būtų nuo vienerių metų. Tai visgi, valstybė neduoda tokios galimybės – nuo vienerių metų, tai jeigu turi galimybę – leisti į privatų, o jei neturi galimybių, tai į darbą neiti.“ (DPD\_4)*

Be minėtų reikalingų sąlygų užtikrinimo, taip pat dirbantiesiems yra labai svarbu vakariniai darželiai, kurie labai reikalingi tėvams šeimos–darbo derinimo aspektu, dirbantiems nestandartiniu grafiku arba pamainomis. Taip pat tyrimo metu dirbantieji, dirbantys standartiniu grafiku, nurodė, kad būtų labai reikalingi vakariniai

darželiai, nes būna atvejų, kai po darbo reikia susitvarkyti savo arba vaiko reikalus ar tiesiog kartais pailsėti, tačiau negali to padaryti, nes reikia pasiimti vaiką iš darželio, kol nesibaigė jo darbo laikas. Be ikimokyklinio ugdymo įstaigų tinklo plėtros, dirbantys tėvai labai džiaugtųsi ir labiau plėtojama dienos centrais, kurie dirbtų ilgesnes valandas, nei yra standartinės. Tokie centrai yra ikimokyklinio ugdymo įstaigų atitikmuo, galintys pasiūlyti įvairiapusišką laiko praleidimą, kas tėvams yra gana svarbu.

**Geresnė ugdymo kokybė.** Geresnė ugdymo kokybė yra taip pat labai svarbus kriterijus tėvams, todėl jie tikisi, jog valstybė daugiau investuos į tai. Automatiškai, tėvai, žinodami, kad jų vaikai turi turiningesnę ugdymą darželyje ar mokykloje, jausis ramiau, labiau susikoncentruos darbe ir labiau atsiribos nuo šeimos rūpesčių, taip pagėrės darbo kokybę ir našumas. Taip pat, esant geresnėms sąlygoms, tėvai neieškos kitų būtų, pvz. neleisti vaiko į darželį, o likti su jais namuose, taip atsisakant darbo. Tėvų nuomone, kokybę pagerinti galima keliant auklėtojų kvalifikaciją, mažinant grupes arba didinant auklių skaičių grupėse bei keliant darbuotojų atlyginimus, o taip pat įdarbinant kvalifikuotus papildomų užsiėmimų specialistus, kurie atsako už konkrečią sritį.

*„M – Aš esu dirbusi darželyje pati, daug auklėtojų pažįstu ir iš valstybinių ir iš privačiausių. Auklėtojos nespėja su tokia didele mase vaikų mažiukų. Kad ir aprenkti į lauką – kol aprenkia paskutinį, tai tas pirmas jau būna sušilęs, sukaitęs. Išeina, ir po to dėl to vaikai ten serga. [...], tai tas laikas nėra kokybiškas, vaikams skiriamas. Tai būna, kad vaikui kažkas negerai, o auklėtoja, pasako, sėsk čia, pasėdėk – nusiraminsi, ir nesigilina [...] Tai kokybę būtina gerinti“ (DPD\_3)*

- Pagalba tikslingomis paslaugomis. Dirbantieji įvardijo ir daugiau priemonių, kurių, jų nuomone, reiktų derinant šeimos ir darbo išipareigojimus. Dirbantieji nurodė, moralinės, psichologinės pagalbos poreikį, pagalbos būstui nuomoti ir įsigyti, informacijos ir žinių suteikimo, galimybės išeiti darbo metu tvarkytis reikalu, susijusiu su jų vaikų sveikata, be darbdavių leidimo.

**Moralinė, psichologinė, informacinė pagalba.** Dirbantys tėvai nurodė, jog dėl problemų, su kuriomis susiduria ir dėl nuolatinės įtampos derinimo proceso metu, jiems dažnai tenka patirti psichologinius sunkumus, nestabilumą. Taip pat kartais egzistuoja tiesiog sudėtingi santykiai su darbdaviu. Tuo remiantis, dirbantieji nori, kad valstybė teiktų nemokamą psichologinę/moralinę pagalbą tėvams. Dalis akcentavo, kad ypatingai pagalba reikalinga motinoms po gimdymų, pirmaisiais metais, kai pradeda dirbti ir derinti mažamečių vaikų priežiūrą, taip pat vienišoms motinoms.

*„M – Aš manau, kad pavyzdžiui bent jau vienišoms mamoms tai yra labai sunku visų pirma morališkai ir dar susiduri su tokiais kaip nu sausais įstatymais, kur jokių išeičių neieško nieks ir niekam neįdomu. Tu likai, tu gali nors imk karkis ir viso gero. Kaip ir ta mote-*

*ris nusiskandino upėj. Tokia beviltiška situacija yra ir tau nieks nieko nepadeda iš valstybės pusės niekas.“ (DVD\_9)*

Interviu metu nustatyta informacijos prieinamumo, suprantamumo problemos, tad natūralus dirbančiųjų išsakytas poreikis yra didinti informacijos sklaidą. Taip pat minimas poreikis sulaukti daugiau specialistų pagalbos, kurie padėtų nepasimesti teisinėje kalboje ir pateiktų informaciją suprantamiau, detaliau, o ne tiesiog atmestinais atsakymais, jog „viskas vykdoma remiantis įstatymo x.x.x. papunkčiu“. Tėvai, kreipdamiesi pagalbos į valstybines institucijas, tikisi sulaukti iš jų atitinkamos reakcijos, o ne biurokratijos. Tai iš tiesų svarbus aspektas, atskleidžiantis, jog politika, įstatymai, priemonės yra per daug biurokratizuoti ir dirbantieji jaučia plačią ribą tarp savęs – kaip visuomenės ir valstybės. Valstybėje vykdoma politika skirta žmonėms, todėl didžiausias poreikis – kad ji būtų prieinama, suprantama.

Dalis tėvų taip pat mano, jog itin reikalingi valstybės organizuojami nemokami arba simboliškai apmokami kursai, mokymai, skirti šeimos–darbo derinimo, vaikų auginimo, santykių su darbdaviu, antra puse klausimams nagrinėti, taip pat kursai, seminarai, skirti jaunoms šeimoms, kurios būtų supažindinamos su įstatymais ir jų išaiškinimu. Nors toks dirbančiųjų poreikis buvo išsakytas, galima teigti, jog tai būtų netikslingas valstybės lėšų švaistymas, nes didelę dalį informacijos galima susirasti knygoje, internete. Kita vertus, jei yra šeimų, turinčių tokius poreikius ir manančių, kad tai padėtų, reikia manyti, jog tam tikra žinių stokos problema egzistuoja ir ją reikia spręsti.

**Pagalba būstui nuomoti ir įsigyti.** Dirbantieji nurodė, jog norėtų daugiau palaikymo iš valstybės kovojant prieš rinką su būstu susijusiais klausimais. Kalbant apie būsto nuomą, dirbančiųjų nuomone, valstybė turėtų kontroliuoti būsto nuomos kainas, kuomet nuomojasi šeimos su mažais vaikais arba bent kai tos šeimos gauna mažesnes, nei nustatyta pajamas. Kaip atskleidė dirbantieji, būstą išsinuomoti turint vaikų yra gana sudėtinga (dėl jau minėtos tvarkos), o dažnai nuomotojai, sužinoję, kad šeima su vaikais, dar pakelia nuomos kainą. Kaip teigia kai kurie tyrimo dalyviai, tai yra finansinė našta, dėl kurios atsiranda ir kitos susijusios problemos. Dalis dirbančiųjų yra gana kategoriškos nuomonės ir dėl būsto įsigijimo reguliavimo – jų nuomone, bankai turėtų būti kontroliuojami valstybės, ginant šeimos interesus. Dabartinės būsto įsigijimo sąlygos, dirbančiųjų nuomone, yra visiškai nesutampanti su valstybės traktuojamu interesu dėl šeimų palaikymo, gimstamumo didinimo. Dirbančiųjų nuomone, galima ne tiesiogiai kontroliuoti, tačiau panaudoti kitas priemones, įrankius, tačiau tai labai atsilieptų valstybės biudžetui. Visgi, remiantis tokiu gerovės valstybės modeliu, kokio yra siekiama Lietuvoje, valstybė neturėtų kištis ir reguliuoti rinką ar bankus.

*„V – Ir prasideda tokios, kaip čia pasakyt... Žmogus yra paliktas prieš rinką ir valstybė tame momente nebedalyvauja. Tai yra minusas.“ (DPD\_14)*



*Teisiškai reglamentuoti dirbantiesiems galimybę darbo metu vežti vaikus pas gydytojus.* Analizuojant problemas ir priemones, buvo nemažai kalbėta apie atsi-prašymus darbo metu dėl asmeninių problemų, reikalų. Dirbančiųjų teigimu, di-džioji dalis tokių reikalų yra susiję su vaiko sveikata, t. y. Vaiko vedimas pas gydy-toją tiek profilaktiniais, tiek ligos atvejais. Atsižvelgiant į tai, dirbantieji norėtų ma-žiau išsiprašinėti vadovų iš darbo, nes dėl to jaučiasi nepatogiai, nemaloniai, jaučiasi jiems skolingi. Darbuotojai pageidautų, jog minėti atvejai būtų įstatymiškai apibrėž-ti, su nurodymu, jog tėvai turi būti išleidžiami be atskiro prašymo (kalbama apie atvejus, kai tam neprieštarauja darbo specifika). Toks įpareigojimas darbdaviams ir vadovams gali apsunkinti veiklos procesų užtikrinimą, taip pat darbuotojų galimy-bę piktnaudžiauti, todėl yra svarstytinas.

*„M – Taip. Bet toks vidinis vis tiek... Jautiesi skolinga, čia nemalonu prašyt... Įstatymiškai irgi gali – ten vaiką vedi, parodai žinutę ar ką tai, kad ten tikrai užregistruota ir turi išleisti. V – Taip tai tikrai yra kaip paslaugos paprašymas – jei esi nusipelnęs [...]“ (DPD\_11)*

Tyrimo dalyviai, be lūkesčių valstybei, išsakė ir lūkesčius darbdaviams, kurie apima neformalių darbo sąlygų sudarymo bei šeimai draugiškos aplinkos darbovie-tėje poreikį. Aprašant šeimos–darbo derinimo procese taikomas priemones, buvo analizuojama, kurios iš jų, darbuotojų nuomone, yra labiau reikšmingos, o kurios mažiau. Tuo tarpu, šiame skyriuje darbuotojų įvardijamos reikšmingiausios priemo-nės, kurių jų manymu reikia efektyviam šeimos–darbo derinimui. Dirbantieji nuro-dė sąlyginai nedaug priemonių, reikalingų šeimos–darbo derinimo procese, tačiau tikėtina, jog jos yra svarbiausios, nes sprendžia daugiausia problemų.

- Neformalių darbo sąlygų sudarymas. Dirbantieji įvardijo lūkesčius, susiju-sius su tokių neformalių darbo sąlygų sudarymu, kaip etato pasirinkimo ga-limybė; išleidimas, kai reikia; lankstaus darbo grafiko sudarymas; nuotolinio darbo galimybė; tiesioginio vadovo palaikymas.

*Etato pasirinkimo galimybė.* Darbo laiko arba kitaip, etato dydis, dažniausiai yra įforminamas oficialiai darbo sutartyje (nebent dirbama ne pagal darbo sutartį), tačiau vertinant etato pasirinkimo galimybę, tai laikoma neformalia priemone, ka-dangi sprendimas dėl etato keitimo darbdavių ar vadovų neformaliai yra priima-mas neformaliai. Dirbančiųjų lūkestis, kad su darbdaviais būtų lengviau susitarti dėl etato keitimo – tiek didinimo, tiek mažinimo, nesulaukiant neigiamų reakcijų bei atmetimų. Kaip buvo minėta, etato dydis aktualiausias yra moterims, siekiančioms skirti pakankamai laiko vaikams ir šeimai, tuo pat metu galinčioms užtikrinti ir kva-lifikacijos didinimą, savirealizaciją, pajamas šeimai arba finansinę nepriklausomybę.

*„M – [...] jei galėčiau rinktis, kas man geriau, tai rinkčiausi išeiti kažkur į darbą. Nes namuose sunku... Visą dieną namuose, po vyro darbo namuose... Gal į kokią mokyklą įsi-darbinčiau dirbti... Norėčiau dirbti puse etato arba šiek tiek daugiau. Kad vyrą... Kad būtų*



*galima apsikeisti – tarkim, aš ryte išeinu, vyras pabūna su vaiku, o kai grįžtu, vyras išeina į darbą.“ (DPD\_3)*

**Išleidimas, kai reikia.** Vienas iš lūkesčių – kad vadovai išleistų išeiti darbo metu dėl šeimos reikalų, kai reikia. Kaip nurodė dirbantieji, jiems svarbu, jog vadovai tai darydami nedemonstruotų neigiamo nusistatymo, neverstų jaustis kaltais ar skolingais. Išleidimas, kai reikia, yra reikalingas šeimos gerovei užtikrinti, susitvarkant svarbius šeimos reikalus, kurių, dažniausiai negalima atidėti. Ši priemonė gali būti įgyvendinama dviem būdais: 1) darbuotojas gali būti išleidžiamas susitvarkyti asmeninių reikalų suderinus su vadovu, 2) darbdavys gali neapibrėžti darbo laiko ir tiesioginio buvimo darbo vietoje, o reikalauti tik rezultatų, tokiu atveju, dirbantis pats galėtų planuoti savo laiką ir, esant reikalui, palikti darbo vietą be išankstinio derinimo. Antras variantas, iš dalies, yra susijęs su lankstaus grafiko suteikimu. Darbdaviams ir vadovams šios priemonės taikymas sukelia tam tikrų sunkumų – tokių kaip darbo veiklos užtikrinimas, kontrolės sumažėjimas bei atsakomybės dėl darbuotojo saugos padidėjimas. Visgi, kaip atskleidžia tyrimo rezultatai, šios priemonės taikymas yra neišvengiamas ir turi didelę reikšmę šeimos–darbo derinime, todėl vadovai turėtų rasti būdus kaip tai įgyvendinti.

**Lankstus darbo grafikas.** Lankstų darbo grafiką galima įgyvendinti pasirenkant konkrečias, kiekvienam darbuotojui pritaikytas valandas arba numatant darbo dieną su neapibrėžtomis darbo valandomis, t. y. darbuotojas kada nori ateina, kada nori išeina. Pasak apklaustų dirbančiųjų, ši priemonė jiems šeimos–darbo derinimo atžvilgiu yra viena svarbiausių, kadangi tiesiogiai susijusi su laiko paskirstymu tarp šeimos ir darbo, o šiuo atveju, darbuotojas pats renkasi kada, kaip ir kam paskirstyti laiką. Dirbantieji pabrėžia, kad nesitiki atlikti mažiau darbų, nei įprastai. Priešingai, jie siūlo apibrėžti darbo dieną pasiektais rezultatais, o ne laiku. Informantai sutinka, kad tai yra laikas už kurį mokamas atlyginimas, tačiau kita vertus, jų nuomone, kur svarbesnis yra rezultatas, tad galbūt atsirastų galimybė atlikus numatytas dienos užduotis išeiti ankščiau. Remiantis dirbančiųjų savisuinteresuotumo modeliu, yra tikima, jog esant tokiai, jiems suteiktai laisvei, jaustųsi įsipareigoję pasiekti netgi didesnius rezultatus ir pasilikti sau šiek tiek daugiau laiko (kuris, pasak Ruppner ir Pixley, (2012) yra itin reikšmingas dirbantiems tėvams, nes leidžia pagerinti gyvenimo kokybę), nei tiesiog atsėdėti darbo valandas, bet kurias gali ir neįvykdyti rezultatų, nes jaustų didesnę atsakomybę ir motyvaciją. Turėdami laisvą darbo grafiką, dirbantieji patys valdytų savo laiką ir neprivalėtų prašyti vadovų, tačiau kita vertus, vadovams dėl įvairių priežasčių (veiklos tęstinumo, darbuotojo saugos) būtina žinoti, kur ir kada jis yra, todėl tam tikru būdu galėtų būti įgyvendintas vadovų informavimas. Nors šiandieninėse, moderniose darbovietėse tokia praktika pradedama taikyti drąsiau, tačiau dauguma tiesioginių vadovų dar nenori rizikuoti – galbūt nepasitikėdami darbuotojų saviveiksmingumu, manydami, kad jie kaip tik pasieks

mažesnių rezultatų. Dalis vadovų gali norėti bet kuriuo metu pasiekti darbuotoją, o jei jo nebus darbo vietoje, vadovui gali reikėti „ieškoti“ ir tai sukeltų problemų, užtikrinant įmonės procesus. Didesnė problema su šios priemonės taikymu yra tose darbovietėse, kur darbo specifiška to neleidžia, nes kaip buvo minėta, reikia nuolatinio kontakto su žmogumi (klientu arba technika). Visgi, besivystant modernizacijai, sukuriama vis daugiau technologiškai pagrįstų sprendimų, kuriais yra išsprendžiama darbuotojų pakeičiamumo problema rutininuose darbuose. Ir ši galimybė nereiškia darbo vietų atėmimo iš darbuotojų, ji reiškia galimybes susikurti naujas darbo vietas, leidžiančias taikyti daugiau šeimai palankių priemonių.

*„V – Tai gal ne kiek norėčiau, o kiek yra to poreikis pačioje visuomenėje – pačiam žmonių mąstyme. Nu, kad jau nereikia jau sėdėti nuo 7 iki 4, o reikia dirbti nuo 7 iki 4. Ar dirbsi – ateisi 6, nes aš atsikeliu anksti, tai galiu 6 būti jau darbe ir 2-3 lygtai aš galėčiau jau pabėgti, bet gaunasi, kad turi daryti taip. Pagal grafiką. Atlikti darbą, bet pagal grafiką.“ (DPK\_1)*

**Nuotolinio darbo galimybė.** Dar vienas itin reikšmingas lūkestis – nuotolinio darbo galimybė. Pasak dirbančiųjų, ši galimybė itin reikalinga pvz. susirgus vaikui, kai dėl finansinių priežasčių nenorima imti nedarbingumo, yra galimybė suderinti vaiko priežiūrą bei darbus, taip pat turint mažametį vaiką arba esant vaiko priežiūros atostogose ir siekiant suderinti šeimos ir darbo įsipareigojimus. Pasak dirbančiųjų, dirbant nuotoliniu būdu iš namų, jie net neskaičiuotų darbo laiko, t. y. esant reikalui, galėtų padirbti ir kiek ilgiau, nes sutaupytų kelionės laikas, o taip pat, jausdami didesnę motyvaciją, galėtų būti produktyvesni. Nuotolinis darbas galimas dvejais būdais: nuolatinis arba laikinas, t. y. tik tam tikru laikotarpiu, pvz.: susirgus vaikui arba pačiam darbuotojui.

*„M – Kad duotų galimybę dirbti nuotoliniu būdu bent jau ligos atveju. Dėl to aš labiau siai ir bijau darželio, kad, tarkim, ten vaikas serga ir tu ten iškrenti iš darbo kelioms savaitėms. Tai šituo atveju tikrai reikėtų.“ (DPD\_8)*

Dirbančiųjų nuomone, ši priemonė itin reikšminga motinoms, siekiančioms anksčiau grįžti į darbą, kadangi tai suteiktų joms galimybę dirbti vaiko priežiūros atostogų metu, taip save realizuojant, neprarandant kvalifikacijos ir dar papildomai padidinant šeimos pajamas. Tyrimo dalyvių nuomone, darbas iš namų abiem partneriams leistų geriau pasidalinti vaidmenis, kadangi vyrai galėtų labiau įsitraukti į namų ruošos ir vaikų priežiūros darbus. Visgi, dalis vyrų (tėvų) nurodė, jog jiems būtų sunku tokiu būdu ir dirbti, ir atlikti pareigas šeimoje, nes dažniausiai gali susikoncentruoti į viena dalyką ir sunku dirbti blaškantis. Remiantis tyrimais, nagrinėtais teorinėje dalyje, bei dirbančiųjų nuomone, galimybė dirbti nuotoliniu būdu ne tik pagerina darbuotojų sveikatą, bet ir suteikia daugiau pasitenkinimo darbu, ugdo lojalumą bendrovei. Galimybė dirbti nuotoliniu būdu leidžia planuoti savo darbo laiką ir dienos režimą, todėl tai yra nepakeičiama priemonė šeimoms. Visgi, svarbu

tai, jog kaip ir taikant kai kurias kitas priemones, šios užtikrinimui turi būti galimybė suderinti su darbo specifika.

*„M – Kai kurios mamos nori ir iki metų dirbti. Nors palauk, aš irgi galėčiau ir iki metų dirbti, jeigu nuotoliniu būdu.“ (DPD\_3).*

- Šeimai draugiška aplinka darbovietėje. Šeimai draugiškos aplinkos darbovietėje sukūrimas dirbantiesiems yra svarbus jų šeimos–darbo derinimo procese. Šeimai draugiška aplinka darbovietėje gali būti įgyvendinama siekiant sukurti pasitikėjimo, įvertinimo, lojalumo jausmus. Pasak dirbančiųjų, šeimai draugiška aplinka darbovietėje jiems itin svarbi, nes savijauta ir pasitikėjimas darbdaviu, vadovu, palaikymo jautimas, gali būti svarbiau, nei finansinės priemonės. Dirbantieji nurodė, kad jiems svarbiausia yra tiesioginio vadovo palaikymas, vaikų kambario įrengimas, šeimos švenčių organizavimas.

**Tiesioginio vadovo palaikymas.** Beveik visi tyrimo dalyviai akcentavo jų tiesioginio vadovo asmenines savybes kaip vieną reikšmingiausių darbovietėje kriterijų. Tiesioginių vadovų požiūris ir elgesys gali būti tiek palaikantis darbuotojus ir jų šeimą, tiek atvirkščiai – nepalaikantis arba tarpinis variantas. Tą atskleidė ir darbdavių tyrimo rezultatų pristatymo skyriuje nagrinėti tiesioginių vadovų požiūriai į šeimos–darbo derinimo modelį, kurie pasirodė esantys gana skirtingi.

*„M – Tas, kuris suvokia, kad yra pareiga netik darbui, bet kad yra dar pareiga ir šeimai. Ir kad nu reikia, kad būna tokių situacijų, kai tu neturi kur dėtis, nes tai vaikas suserga, tai reikia nuvesti pas gydytojus, tai dar kažkas. Tai neturi būti kažkoks išstisas išleidimas – kad va nenori, tu neik visą mėnesį į darbą – ne. Nu bet paprastas supratingumas ir pasiderinimas.“ (DPM\_23)*

Kaip buvo analizuota teorinėje dalyje bei kaip atskleidė jau pristatyti rezultatai, vadovų elgesį ir požiūri lemia daugybė veiksnių. Dirbantieji, tiek susidurdami su neigiamu požiūriu, tiek žinodami, kad su juo gali susidurti, akcentuoja teigiamo požiūrio svarbą, kuris pasireiškia supratingumu, palaikymu, pagalba. Terminą „supratingumas“ paminėjo didžioji dalis apklaustų dirbančiųjų, todėl tikėtina, tai svarbiausia savybė, kurios jie tikisi iš vadovų. Pasak dirbančiųjų, nesvarbu kokia bus įmonės formali politika ar netgi valstybės politika (tam tikrose ribose) – jeigu nebus supratingo ir palaikančio vadovo, visa kita bus sunkiai įgyvendinama ir pasiekama, nes kaip minėta, būtent tiesioginis vadovas labiausiai atsakingas už neformalios politikos formavimą ir taikymą. Darbuotojų manymu, visos kitos neformalios priemonės yra priklausomos nuo šios, nes vadovas palaikymą ir supratingumą dažniausiai išreiškia būtent taikydamas šias priemones.

*„M – Man... Manu, kad jų supratingumas ir yra pats didžiausias... pats didžiausias pliusas.“ (DPK\_5)*

**Vaikų kambarys darbovietėje.** Dirbančios motinos, kalbėdamos apie vaikų priežiūrą ir šeimos bei darbo derinimą, nurodė jau minėtą poreikį grįžti į darbą anks-

čiau, nei baigiasi vaiko priežiūros atostogos ir problemą dėl ikimokyklinio ugdymo įstaigų (ypač lopšelių) trūkumo. Tad vienas iš geriausių sprendimų būtų vaikų kambarys darbovietėje, kuris atstotų darželį. Vaikų kambarys įstaigoje dar labiau reikalingas tiems tėvams, kurių vaikas, pasibaigus vaiko priežiūros atostogoms, negavo vietos darželyje. Tokiais atvejais tėvai susiduria su daug problemų ir vienam iš jų gali tekti nedirbti, todėl vaiko kambarys darbe šią problemą išspręstų. Taip pat motinos vaikų kambarį galėtų naudoti adaptaciniam laikotarpiui, kuris reikalingas tiek joms integruotis darbo vietoje, tiek pamažu atpratinti vaiką nuo savęs. Vaiko kambarys darbovietėje turi ir kitą teigiamą pusę, ypač didmiesčiuose – galėtų padėti dirbantiesiems išvengti spūsčių važiuojant iš taško A į tašką B, be tarpinių stotelių. Tam tikrais atvejais, šeimai draugiška aplinka darbovietėje gali būti kuriama, kai pvz. dėl darbo specifikos vadovai negali taikyti daugelio šeimos–darbo derinimo atžvilgiu reikalingų priemonių, pvz. nuotolinio darbo.

*„M – Man padėtų. Psichologiškai žinočiau, kad jisai yra kažkur tai šalia ir galiu bet kurią minutę nueit pasižiūrėt“* DPD\_21

Darbdaviui vaiko kambario įrengimas reiškia papildomas finansines išlaidas, todėl tikėtina, prieš įrengiant, būtų įvertinama, kokiai daliai dirbančiųjų to reikėtų. Dalis dirbančiųjų visgi nurodė, jog vaikų kambariu nesinaudotų, nes nors ir būtų patogiu, tačiau darbas yra ta vieta, kur šiek tiek atitrūkstama nuo šeimos reikalų. Visgi, tai nurodę asmenys sutiko, jei darželyje neturėtų vietos vaikui, tikėtina, naudotųsi tokia galimybe. Šios priemonės taikymo poreikis, bent kol kas, labiau aktualus moterims, tačiau tikėtina, su laiku, naudotųsi ir vyrai.

*„M – Nė už ką nebūčiau... Ta prasme, aš kai palieku ryte vaiką daržely, aš laukiu tos akimirkos, nes aš žinau, kad aš dirbsiu darbą ir kad visa diena yra man – ta prasme, kad aš būsiu su savim, su savo mintim ir t.t.“* (DVD\_7)

**Šeimos šventės.** Dirbančiųjų nuomone, darbovietėse reikalingos šeimos šventės, sveikinimai, ypač įtraukiant darbuotojų šeimos narius. Tokios šventės apjungia dvi dirbantiesiems svarbiausias sferas, leidžia darbuotojams pasijusti teigiamai šeimos atžvilgiu požiūrį, o tai didina jų lojalumą ir motyvaciją. Darbovietėje šeimos šventės ir panašūs renginiai turi teigiamą poveikį ir darbuotojų bei jų vadovų santykiams, nes dažniausiai neformalus bendravimas juos sustiprina. Darbdaviams šios priemonės taikymas gali reikšti finansines išlaidas arba gali kainuoti minimaliai (kartais – nieko) – jeigu šventė organizuojama iš darbuotojų lėšų. Pasak dirbančiųjų, jie sutiktų susimokėti arba padengti išlaidas pasidalinus kartu su darbovieta, nes jiems tai yra reikalinga ir svarbu.

*„M – Man tai atrodo, kad labai svarbu iš įmonės vien dėl darbuotojo. Nes norėtusi, kad darbuotojas būtų lojalus įmonei, tai labai svarbu yra ir šeimos šventės, ir darbo visos šventės... Ir ypatingai, kad atsižvelgtų į vaikus, kad jiems kažkokia tai veikla... Kai šalia yra tėvams*

*veikla ir vaikam kažkokia tai veikla. Kalbu ir apie darbo šventes, ir apie visokias ten Kalėdas, Velykas ir t. t. Tai yra tikrai labai svarbu.“ (DPK\_1)*

### **Apibendrinimas**

Dirbančiųjų lūkesčiai valstybės atžvilgiu yra orientuoti į aktualiausių ir didžiausių problemų sprendimą, kuris įgyvendinamas gerinant finansines gyvenimo sąlygas bei vaikų priežiūros galimybes. Dirbančiųjų nuomone, gerinant finansines sąlygas šeimoms, turi būti orientuojamasi ne į išmokų didinimą (išskyrus vaiko priežiūros atostogų), o į mokesčių mažinimą ties skurdo rizikos riba gyvenančioms šeimoms arba tėvams, dirbantiems antrus darbus, kas galbūt padėtų sumažinti dabar esantį šešėlinės ekonomikos lygį. Tai, kad dirbantiesiems itin aktualu finansinės priemonės, gali reikšti, jog jų pragyvenimo lygis yra nepakankamas, siekiant užtikrinti savo poreikius. Kaip finansinės priemonės, dar yra tikimasi įvairių lengvatų ir kompensacijų tiesiogiai su vaikais susijusioms išlaidoms. Išsakyti įvairūs lūkesčiai ir pasiūlymai valstybės politikai atspindi neoinstitucionalizmo perspektyva aiškinamą reiškinį, kai institucinis reguliavimas formuojamas arba siekiamas formuoti principu „iš apačios į viršų“, t. y. nėra akla laikomasi visų taisyklių, o yra siekiama jas pakeisti.

Didelę reikšmę dirbantiesiems, gyvenantiems kaimo vietovėse ir didmiesčiuose, turi ugdymo įstaigų pasiekiamumas, prieinamumas, todėl dirbantieji tikisi šių sąlygų gerinimo. Be šių priemonių, dirbantieji dar tikisi sulaukti daugiau edukacinės, psichologinės, informacinės pagalbos iš valstybės. Šie lūkesčiai rodo, kad dirbantieji aiškiai žino, ko jiems reikia, ir tikisi, kad dalį jų problemų galima išspręsti atliekant reikiamus veiksmus valstybės lygmenyje.

Visos priemonės, kurių dirbantieji tikisi iš darbdavių, yra neformalaus pobūdžio ir dauguma jų susiję su laiko valdymu, pvz.: galimybė susitvarkyti šeimos reikalus, kai reikia, galimybė turėti lankstų darbo grafiką, dirbti nepilnu etatu. Šios priemonės itin svarbios ir aktualios ne tik moterims, tačiau ir vyrams, kadangi jie vis labiau įsitraukia į šeimos reikalus bei vaikų priežiūrą. Viena iš svarbiausių priemonių, nuo kurios priklauso ir visos kitos – tiesioginio vadovo požiūris, kuris išreiškiamas darbuotojus palaikant morališkai, rodant supratingumą, stengiantis padėti.

## DISKUSIJA

Tyrimo tikslas buvo atlikti šeimos-darbo derinimo tyrimą apimant pagrindines sąveikaujančias šalis – valstybę, darbdavius ir dirbančiuosius. Darbdaviai ir dirbantieji sąveikauja tarpusavyje stipriai veikiami institucinio valstybės konteksto. Tuo remiantis, siekiama atskleisti ar darbdavių politika atliepia valstybės politiką ir atitinkamai realizuojasi dirbančiųjų šeimos-darbo derinime taip, kaip tikimasi. Tyrimo rezultatais tikimasi praplėsti mokslines žinias, atskleidžiant institucinės sistemos spragas.

Siekiant pažinti kaip darbdaviai ir dirbantieji, kaip socialiniai veikėjai, elgiasi ir prisitaiko tame politiniame, instituciniame kontekste bei kokie veiksniai turi reikšmės sprendimams, buvo pasirinkta analizuoti darbdavius ir dirbančius tėvus įtraukiant reikšmingus kriterijus, kur reikšmingais laikyta: sąlygų tarp gyvenamųjų vietovių skirtumai bei profesinio ir darbo srities specifiškumo skirtumai. Tyrimo rezultatai parodė, jog sprendimas pasirinkti darbdavius ir dirbančius tėvus remiantis minėtais kriterijais – buvo tinkamas, kadangi tyrimu buvo atskleisti tokie rezultatai (šeimos-darbo derinimo galimybės atsižvelgiant į darbo pobūdį, pvz.: stacionaraus ir mobilaus darbo aspektai, darbo ir poilsio laiko skirtingas pasiskirstymas; gyvenamosios teritorijos įvairūs aspektai, pvz.: ugdymo paslaugų gavimo galimybės, susisiekimo problemos, laiko valdymo ir paskirstymo iššūkiai), kurių nebūtų pavykę atskleisti atliekant vienos įmonės atvejo tyrimą ar tiriant vienos profesijos atstovus. Variantas atrinkti dirbančius tėvus, kurių tiesioginiai vadovai jau buvo apklausti – galimai nebūtų geresnis sprendimas, kadangi vis vien santykiu 1:1 (tiesioginis vadovas : dirbantysis) nieko negalėtume nei palyginti, nei papildomai nagrinėti, nes vieno darbuotojo patirtis vis vien neatskleistų konkretaus tiesioginio vadovo vykdomos politikos, tad neradus realių argumentų tokiam tyrimo dizainui jis buvo atmestas. Kaip buvo minėta, tyrimu siekiama pažinti realybę, kurioje gyvena darbdaviai ir dirbantieji iš skirtingo pobūdžio sričių ir darbuotojų, turint omenyje, kad juos visus turėtų veikti institucinis kontekstas.

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, jog nei dirbantieji, nei darbdaviai nėra patenkinti valstybės vykdoma šeimos-darbo derinimo politika, o pagrindinis išsakytas akcentas buvo tas, jog valstybė kartais labiau „trukdo“, nei padeda. Tai rodo, jog darbdaviai ir dirbantieji mato nepakankamą valstybės politikos indėlį šeimos-darbo derinimo procese, dėl ko nepakankamai pasitiki valstybės vykdoma politika ir netgi norėtų, jog valstybė mažiau kištųsi į jų tarpusavio santykius. Visgi, kyla klausimas – ar visoms dirbančiųjų grupėms tai iš tiesų būtų naudinga šeimos-darbo derinimo prasme. Ar tai per daug neatrištų rankų darbdaviams, o pastarieji, ar nepradėtų didesniu ir, galbūt, vieninteliu prioritetu kelti pelno siekį, o ne darbuotojų gerovę, ar įmanomas toks pasitikėjimu pagrįstas modelis, kai abiejų pusių tikslas yra gauti kuo

daugiau naudos vienam iš kito? Galbūt būtent čia valstybė gali atlikti savo vaidmenį ne kaip santykių reguliavimo aparatas, o kaip bendrą tikslą parodanti šalis. Visgi, kad taip būtų, pirmiausia reikia stipraus pasitikėjimo valstybe ir jos mechanizmais, ko, kaip rodo tyrimo rezultatai, labai trūksta – tačiau, žinant silpnas vietas, lengviau pasinaudoti galimybėmis.

Kitas svarbus aspektas tai, jog nustatyta, kad neformali politika darbovietėse kur kas svarbesnė už formalią ir šie rezultatai sutampa su kitų užsienio mokslininkų tyrimų rezultatais (Behson, 2005; Field, 2017). Taip pat tyrimo rezultatuose matoma, jog neformali politika nebūtinai pagrįsta teigiamomis priemonėmis, tačiau galimas ir neigiamas darbdavių ir vadovų požiūris, ką taip pat atskleidė ir Jančaitytė su kolegomis (2009) atlikto tyrimo metu, kur nustatė, jog darbdaviai ne visuomet gali būti linkę palaikyti darbuotojus. Atsižvelgiant į dabartinę šeimos–darbo derinimo politiką – ar reikia iš darbdavių (įmonių) reikalauti formalios politikos formavimo su atitinkamais dokumentais, aprašais, jeigu ji yra tiesiog įstatymų atspindys, tačiau nebūtinai realiai turi reikšmę. Ar formalios politikos darbovietėse buvimas turi tokį poveikį neformaliai politikai, kad vertėtų išvis tęsti tokios tvarkos taikymą? Tikėtina, jog formalios politikos buvimas turi poveikį bent daliai vadovų, taip pat jie gali padrašinti darbuotojus kreiptis dėl savo teisių, tačiau institucionalizuojant darboviečių politiką, reikėtų įvertinti kitokio pobūdžio reikalavimus formaliai politikai, kuri galbūt būtų praktiškai naudingesnė ir būtų įgyvendinama ir neformaliame lygmenyje. Tačiau remiantis tuo, kad daug skirtingų veiksnių lemia darbdavių požiūrį ir elgesį, reikėtų atlikti detalią formalios darbdavių politikos analizę ir tuomet siūlyti sprendimo variantus.

Šeimos–darbo derinimo proceso tyrime pritaikyta neoinstitucionalizmo perspektyva ne tik papildys jau esamas mokslines žinias, tačiau, galimai, atvers naują tyrimų kryptį, kuriuose siekiama nagrinėti ne tik priemonių formavimo ir taikymo lygmenyje, tačiau ir aiškintis, kaip jos veikia „perėjusios“ per institucinės sistemos dalyvių interpretacijos lauką, ir kas lemia jų pasirinkimus laikytis arba kurti naujas žaidimo taisykles. Tyrimo metu nustatyta, kad, galimai, dauguma įstatymuose numatytų rekomendacijų darbovietėse „atsigula“ popieriuje, tačiau nėra perkeliamos į praktinį lygmenį. Čia atsiskleidė formalios ir neformalios politikos darbovietėse reikšmė bei atskyrimas, kur ypatingas vaidmuo atitenka tiesioginiams vadovams. Tyrimo metu išryškėjo, jog atskirtį tarp formalios ir neformalios darbovietės politikos labiausiai didina tiesioginiai vadovai, kurių valstybės ir įmonės politikos interpretacija priklauso nuo daugelio veiksnių, o šie rezultatai atliepia DiMAGGIO ir Powell (1991) bei Hall ir Taylor (1996) aiškinimą apie institucijų poveikį veikėjams aiškinamą neoinstitucine teorija, pagal kurią, veikėjų sprendimai kur kas aukščiau už institucinę įtaką. Dėl šios priežasties būtent socialiniai veikėjai (tiesioginiai vadovai) galimai yra pagrindinis įrankis, siekiant kurti dirbantiesiems palankias šeimos



ir darbo derinimo sąlygas. Šis pastebėjimas taip pat papildo jau turimą informaciją apie šeimos–darbo derinimą, kadangi iki šiol daugumoje tyrimų buvo nagrinėjama bendra įmonės (labiau formali) politika, apklausiami personalo specialistai arba įmonių vadovai, nepriimančios tiesioginių sprendimų, susijusių su darbuotojų kasdienėmis veiklomis.

Pristatant tyrimų rezultatus, dauguma autorių (Kazėnaitė, 2013; Kairienė ir kt., 2009; Tandzegolskienė, Tamoliūnė, 2016; Reingardė, Tereškinas, 2006) kalba apie šeimos–darbo derinimo problematiką, priemonių būtinumą, gerųjų praktikų pritaikymą, remiantis kitų šalių patirtimi. Tuo tarpu šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti daugiau detalių apie tai, kas lemia esamą situaciją – kodėl, pavyzdžiui, darbdaviai nėra linkę įgyvendinti teigiamų priemonių? Mažai dėmesio skiriama pačių darbdavių problemoms, siekiant įdiegti šeimai palankias priemones, t. y. neatsižvelgiama į jų resursų, galimybių ir įgūdžių stygių bei neanalizuojama, kokiomis priemonėmis darbdaviams būtų galima padėti sukurti tas sąlygas, kurių iš jų tikimasi. Remiantis tuo ir kitais tyrimo radiniais, tikėtina, jog šeimos–darbo priemonės negali būti taikomos šabloniškai, t. y. neatsižvelgiant į sektorių, darbo specifiką.

Tyrimas, atliktas kokybiniu būdu, leido įsigilinti labiau į atskiras patirtis, ieškant nenustatytų atvejų, kurie padėtų atskleisti šeimos–darbo derinimo problemų kilmę ir priemonių įgyvendinimo kliūtis, nei atliekant standartines kiekybines anketines apklausas (Jančaitytė ir kt., 2009; Kazėnaitė, 2013; Kairienė ir kt., 2009; Česnauskas, Lazauskaite – Zabielskė, 2014; Adomynienė, Gustainienė, 2011). Atliekant kokybinį tyrimą, išryškėjo iki šiol mažai nagrinėtos gyvenamosios vietovės, darbo specifikos, ar vadovo asmeninės patirties prasmės, kurios dirbantiesiems sukuria skirtingas sąlygas jų šeimos–darbo derinimui. Toks neatskleistų prasmių ir patirčių aptikimas papildys atliktus priemonių taikymo ir pasekmių tyrimus, leidžiant perprasti, kur yra stringama įgyvendinant šeimos–darbo politiką.

Tyrimo rezultatams ir jų kokybei įtaką turėjo keletas veiksnių. Vienas iš jų – rezultatais pernelyg suinteresuoti arba nesuinteresuoti tyrimo dalyviai. Tyrimu labiausiai suinteresuotos tos pusės, kurios iš gautų rezultatų tikisi naudoti, tad šiuo atveju, suinteresuota pusė – dirbantieji, kurie tikisi, jog tai prisidės prie jų šeimos–darbo derinimo problemų sprendimo, inicijuojant pokyčius šalies instituciniame lygmenyje. Kalbant apie darbdavius ir vadovus, šie yra mažiau suinteresuoti, nes pagrindinės jų problemos yra susijusios su įmone, pelnu, veikla ir procesais. Todėl, tikėtina, kad būdami mažiau suinteresuoti tyrimo objektu, mažiau susitapatino su problematika, atsakinėjo lakoniškiau, mažiau reflektavo vertindami priemones, būdus ir lūkesčius. Galbūt atliekant tyrimą, juos labiau įtraukti būtų padėjęs teigiamų jų įmonei, kylančių prisidedant prie darbuotojų darbo–šeimos gerinimo, aspektų pristatymas, taip pat, galbūt, galėtų padėti dar vieno tyrimo įrankio panaudojimas rezultatams praplėsti, pvz. klausimyno pateikimas, remiantis kokybinio tyrimo re-

zultatais. Tyrimo duomenų kokybei reikšmę taip pat galėjo turėti atsakymų subjektyvumas, kadangi interviu dalyviai galėjo nepakankamai atsiskleisti arba suteikti kiek pakeistos realybės vaizdą, pvz.: tiesioginiai vadovai galėjo norėti pasirodyti gesni (šeimai draugiškesni), nei iš tiesų yra. Tuo tarpu dirbantieji, norėdami labiau pabrėžti šeimos–darbo problemas, jas galėjo perteikti hiperbolizuodami, tuo pačiu, tikėdamiesi, kad šio tyrimo rezultatai turės teigiamų pokyčių valstybėje bei darbovietėse. Yra tikimybė, kad galėjo kaip lūkesčius pateikti kur kas daugiau įvairių poreikių, nei realiai jie būtų vertingi ar reikalingi problemų sprendimui bei šeimos–darbo derinimo proceso gerinimui. Tyrimo rezultatams įtakos taip pat turėjo tyrimo apimtis ir jo ribotumas, nes dėl ribotų resursų tyrimo apimtis buvo ne tokia plati, kad galėtų būti atliktas detalesnis tyrimas arba pristatomi išsamesni, daugiau atvejų apimantys tyrimo rezultatai atsižvelgiant į tyrimo atrankos kriterijus. Prieš aprašant rezultatus, teorijų dalyje buvo aptariama daug įvairių veiksnių, tiesiogiai ir netiesiogiai lemiančių šeimos–darbo derinimą, tačiau dėl gana plačios disertacijos temos, ne visi jie gali būti itin detaliam išnagrinėti – reikalingas detalesnis tam tikrų sričių tyrimas ir palyginimas, pvz. darbo specifikos priklausomai nuo veiklos srities reikšmė šeimos–darbo derinimui. Taip pat dalies veiksnių darbdaviai patys net neįvardijo, tačiau negalima teigti, jog tie veiksniai neturi įtakos – tiesiog darbdaviai negalėjo subjektyviai vertindami jų išvelgti. Atsižvelgiant į tai, rekomenduotina ateityje, atliekant panašaus tipo tyrimus, skirti daugiau resursų ir dėmesio duomenų surinkimui ir analizei, pagal tokius kriterijus kaip darbo specifika, darbdavių įtaka tiesioginiams vadovams, vadovų asmeninės charakteristikos.

## IŠVADOS

1. Šeimos–darbo derinimo procese sąveikauja trys pagrindinės šalys – dirbantieji (ir jų šeimos nariai), darbdaviai (ir tiesioginiai vadovai) bei valstybė. Dirbantysis ir jo šeima yra pagrindiniai veikėjai šeimos–darbo derinimo procese, laviruojantys tarp šeimos ir darbo išsipareigojimų įgyvendinimo kintančioje socio-ekonominėje, kultūrinėje, technologinėje, politinėje aplinkoje. Valstybės vaidmuo šiame procese įgyvendinamas per šeimos ir darbo politikos formavimą, darbdavių bei darbuotojų santykių reguliavimą. Tuo tarpu darbdavio bei tiesioginio vadovo vaidmuo šeimos–darbo derinimo procese įgyvendinamas per formalios ir neformalios politikos formavimą darbovietėje.
2. Remiantis naujojo institucionalizmo prieiga, institucinis valstybės spaudimas yra tik vienas iš veiksnių, sukuriantis socialinio žaidimo taisykles, persikeliančias į darbovietes. Tačiau tiek dirbantieji, tiek vadovai, naujojo (sociologinio ir racionalaus) institucionalizmo požiūriu, yra tik veikėjai, priimančys individualius sprendimus, kurių kilmė gali būti paremta juos supančia socialine, ekonomine, kultūrine, technologine aplinka arba susikoncentravimu į naudos maksimizavimą, pasinaudojant institucine aplinka.
3. Lietuvoje pagrindinės šalyje vystomos šeimos politikos sritys yra motinystės pašalpos, vaiko ir šeimos išmokos, vaiko rūpybos schemos, tuo tarpu į šeimos–darbo procesui aktualių darbo organizavimo sąlygų nustatymą bei dirbančiųjų ir darbdavių santykius valstybė per daug nesikiša ir palieka laisvę jiems patiems rasti kompromisus. Tai reiškia, jog institucinis spaudimas nėra griežtas ir taisyklės suteikia laisvės politikos neformalizavimui.
4. Darbovietėse vykdoma tiek formali, tiek neformali šeimos–darbo politika, tačiau dominuoja neformali politika, kuri pasižymi tuo, jog neatliepia valstybės įgyvendinamos šeimos–darbo politikos. Už jos (ne)taikymą darbovietėse yra atsakingi tiesioginiai vadovai, kurie mažai atsižvelgia į institucinį valstybės spaudimą, priimdami sprendimus *dėl to, kokias priemones taikyti, o kokių – ne*.
5. Darbdaviai, vertindami šeimai palankios aplinkos kūrimą darbovietėse, išvelgia tiek teigiamas, tiek neigiamas pasekmes. Remiantis jomis, vertindami perspektyvas ir galimų priemonių taikymą, savo pasirinkimus jie grindžia kapitalo maksimizavimo, asmeninės patirties, socialinio spaudimo motyvais, o ne instituciniu valstybės spaudimu (Ostrom, 2008; North, 1991). Tai atspindi ir darbdavių lūkesčių formavimo kryptis, kurios orientuotos ne į valstybės formuojamos šeimos–

darbo politikos tobulinimą, o į santykių su darbuotoju optimizavimą ir/arba jų organizacijos kapitalo maksimizavimą. Tai atspindi ne tik institucinio veiksmingumo trūkumą, tačiau ir veikėjų nepasitikėjimą valstybės institucijomis.

6. Dirbančių tėvų išsakytos įvairaus pobūdžio problemos atskleidžia, jog egzistuoja labai daug veiksnių, kompleksiskai apsunkinančių jų šeimos–darbo derinimą. Tiek darbdavių, tiek valstybės, tiek pačių dirbančiųjų taikomos priemonės yra nepakankamos, o tai atskleidžia, kad vis dar egzistuoja nemažai neišspręstų šeimos–darbo derinimo problemų (neužtikrinamos vaiko priežiūros paslaugos, darbovietės formalios politikos ir/ar įstatymų nesilaikymas, vaiko priežiūra ir darbo derinimą komplikuojantys teisiniai apribojimai, tiesioginių vadovų taikomos, ne visada šeimai palankios, neformalios priemonės, apsunkinančios šeimos ir darbo įsipareigojimų įgyvendinimą).
7. Išryškėja šeimos–darbo derinimo problemų kompleksiskumas, kuris susiformuoja dėl darbdavių neformalios politikos (kai jie netaiko šeimai draugiškų priemonių) ir dėl valstybės vykdomos formalios politikos, kuri apima ir neužtikrintą valstybinių paslaugų teikimą šeimai, kas dažnai ne palengvina, o apsunkina šeimos–darbo derinimo procesą. Dirbantieji, vertindami savo santykį su darbdaviais, dažnu atveju palaiko darbdavius ir jų vykdomą politiką, kai ši apima šeimai palankių priemonių taikymą. Tai rodo, jog darbovietėse tiesioginių vadovų taikoma neformali politika dirbantiesiems kur kas reikšmingesnė, nei valstybės įgyvendinamos formalios šeimos–darbo politikos priemonės, tad tam tikrais atvejais neformali politika turi didesnę galią už įstatymus. Tiesioginių vadovų taikomos neformalios priemonės yra reikšmingesnės, nes orientuotos į konkrečių problemų sprendimą realiu laiku ir apima priemones, susijusias su dirbančiųjų darbų organizavimu ir jų laiko paskirstymu. Tai rodo, jog darbdaviams suteikiama nemažai laisvės per rekomendacinio pobūdžio taisykles, neturintias pakankamai svertų jų laikytis, tad darbdaviai gali interpretuoti ir taikyti įstatymus jiems palankiu būdu.
8. Dirbančiųjų patirtys suformavo lūkesčius valstybės politikai paremtus dirbančiųjų gyvenimo sąlygų, kurias, pasak jų, galima užtikrinti finansinėmis bei moterų integracijos į darbo rinką užtikrinančiomis priemonėmis, gerinimu, o tai atskleidžia, kad socio-ekonominė aplinka dirbantiesiems nėra palanki. Pagrindinis dirbančiųjų lūkestis valstybei susijęs su darbuotojų ir darbdavių santykių reguliavimu, yra poreikis formuoti mažiau darbdavius varžančių įpareigojimų, jiems formuojant formalią darboviečių politiką, ir palikti dar daugiau laisvės jų neformalios šeimai palankios politikos formavimui. Toks poreikis, nukreiptas į darb-

davių taikomą neformalią politiką, rodo, jog dirbančių tėvų patirtys skatina prisitaikymo prie darbdavių žaidimo taisyklių apraiškas, kurios galėjo susiformuoti kaip nepasitikėjimo valstybe pasekmė, atsiradusi, kai įstatymai jų neapsaugojo. Tai atskleidžia, jog darbdaviai yra galios pozicijoje, o susiformavęs nepasitikėjimas valstybe lemia poreikį perkelti didesnę atsakomybę darbdaviams ir dirbantiems.

### **Ginamieji teiginiai:**

*2 ir 3 išvados patvirtina 1 ginamąjį teiginį:* „1. Instituciniu požiūriu darbdaviai yra suvaržyti ir turi laikytis įstatymų – taisyklių, nes taip yra priimta teisinėje valstybėje, tačiau darbdaviai formuoja vidinę darbovietės politiką savaip interpretuodami institucinį spaudimą bei paveikti vidinių ir išorinių (visuomeninių) veiksmų – normų, vertybių, kultūrinės aplinkos poveikio, individualių tikslų, siekio maksimizuoti naudą.“

*3, 4, ir 6 išvados patvirtina 2 ginamąjį teiginį:* „2. Valstybės vaidmuo šeimos darbo derinime yra nepakankamas, nes kai kurių įstatymuose numatytų reikalavimų nėra laikomasi arba jie yra apeidinėjami įgyvendinant neformalią politiką darbovietėse, o numatyti apribojimai kertasi su derinimui reikalingų priemonių ir veiklų įgyvendinimu, taip sukuriant dar daugiau problemų dirbantiems.“

*4, 5, 6 ir 7 išvados patvirtina 3 ginamąjį teiginį:* „3. Darbdaviai yra galios pozicijoje dirbantiems tėvams svarbiu – laiko valdymo klausimu, todėl jiems darbdavių neformali politika ir tiesioginių vadovų vaidmuo (kurį aiškina sociologinio neoinstitucionalizmo ir racionalaus pasirinkimo neoinstitucionalizmo teorijos) yra kur kas reikšmingesni darbuotojų šeimos–darbo derinimo kontekste nei valstybės formuojama ir įgyvendinama formali politika.“

*7 ir 8 išvados patvirtina 4 ginamąjį teiginį:* „4-asis ginamasis teiginys“, 4. Dirbantieji prisitaiko prie darbdavių ir jų vykdomos politikos bei darbovietėse esančių taisyklių, todėl santykiyje su valstybe yra linkę palaikyti darbdavius“.

## REKOMENDACIJOS

Vadovaujantis tyrimo rezultatais bei išvadomis, pateikiamos rekomendacijos mokslininkams, valstybei (socialinės politikos formuotojams), darbdaviams ir dirbantiems.

### **Rekomendacijos šeimos–darbo derinimą tiriantiems mokslininkams:**

- Papildyti ir plėtoti jau turimas mokslines žinias taikant neoinstitucionalizmo perspektyvą šeimos–darbo derinimo tyrimuose.
- Papildyti ir plėtoti jau turimas mokslines žinias atliekant kiekybinį tyrimą remiantis šio, kokybinio tyrimo duomenimis, įtraukiant: skirtingų tipų, veiklos sričių bei veiklos vykdymo vietų įmones; skirtingose darbovietėse, pozicijose, darbo sferose bei gyvenamosiose vietovėse gyvenančius ir dirbančius tėvus.

### **Rekomendacijos socialinės politikos formuotojams:**

- Svarstyti galimybę peržiūrėti Lietuvos Respublikos ligos ir motinystės socialinio draudimo įstatymą ir sutrumpinti tėvystės socialinio draudimo stažą iki 6 mėnesių per paskutinius 24 mėnesius.
- Svarstyti galimybę peržiūrėti Lietuvos Respublikos ligos ir motinystės socialinio draudimo įstatymą ir įtraukti pakeitimą, kuriame būtų numatoma, jog skaičiuojant vaiko priežiūros atostogų išmoką, būtų remiamasi vidutiniu mėnesiniu darbo užmokesčiu ir už ligos išmokų gavimo laikotarpius, kai jie truko nėštumo laikotarpiu.
- Užtikrinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų (taip pat ir lopšelių) prieinamumą didžiuosiuose miestuose, vietų gavimą (bent visiems vaikams nuo 2 metų amžiaus ir daliai vaikų nuo 1 metų amžiaus), įpareigojant tai užtikrinti savivaldybių administracijas ir/arba pasiūlyti verslui atitinkamas sąlygas, skatinančias investuoti į tai.
- Užtikrinti kaimo vietovėse gyvenančioms šeimoms susisiekimą su ikimokyklinio ir mokyklinio ugdymo įstaigomis, įpareigojant savivaldybes organizuoti atitinkamą, susisiekimui reikalingą, infrastruktūrą, pavežėjimo paslaugas.
- Investuoti į darbdavius formuojant instrumentus, skirtus keisti darbdavių požiūrį, žinias – inicijuoti ir organizuoti mokymus ir kitas švietimo priemones, kuriomis darbdaviai būtų supažindinami su šeimos–darbo derinimo priemonėmis, jų integravimo pagal jų veiklos sritį galimybėmis, supažindinami su nauda jiems ir jų įmonei.
- Svarstyti besikuriančioms ir darbuotojus darbinančioms įmonėms (iki tam tikro adekvataus brandos lygio) galimybę mažinti finansinę naštą (susijusią

tiesioginiams vadovams) mainais už dirbantiesiems palankių darbo sąlygų sudarymą.

- Darbo kodekse įtvirtinti tai, kad kiekvienoje, tam tikrus kriterijus atitinkančioje darbovietėje, būtų šeimos ir darbo derinimo užtikrinimo planas, kuris numatytų konkrečių priemonių taikymą.
- Įtraukti profsąjungas aktyviau dalyvauti dirbančiųjų šeimos–darbo derinimo procese, stiprinant dialogą tarp darbuotojų ir darbdavių, padedant darbdaviams formuoti šeimai palankias priemones.
- Kurti dialogą tarp valstybės ir visuomenės, didinant suprantamos informacijos sklaidą mikro lygmenyje – informacinių lankstinukų dalinimas įstaigose, kuriose lankosi nėščios moterys ar tėvai su mažamečiais vaikais, didinti priemonių konsultacijų galimybes šeimos–darbo derinimo klausimais atitinkamose institucijose.

#### **Rekomendacijos darbdaviams ir tiesioginiams vadovams:**

- Investuoti į tiesioginius vadovus: didinti jų kvalifikacijos kėlimą darbuotojų vadybos, priemonių taikymo, šeimos–darbo derinimo temomis; suteikti tiesioginiams vadovams daugiau sprendimų priėmimo galios, taip didinant jų įsitraukimą į darbuotojų šeimos–darbo derinimą.
- Vertinti (kiek leidžia darbo specifika) darbuotojų rezultatus, o ne praleistą laiką darbe ar išėjimus darbo metu.

#### **Rekomendacijos dirbantiesiems:**

- Sistemingai susipažinti su šeimos–darbo derinimu susijusiais teisės aktais, sprendimais, tvarkomis bei jų atnaujinimais.
- Kreiptis į gyvenamosios vietos savivaldybę dėl joje vykdomų šeimoms skirtų priemonių (paslaugų, kursų, kitokios paramos).



## NAUDOTA LITERATŪRA

1. Access to European Union Law (2018) *EU Law and publications* [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<https://eur-lex.europa.eu/browse/directories/legislation.html>> [žiūrėta 2018-09-05].
2. Adomynienė, E. ir Gustainienė, L. (2011). Darbo ir šeimos sąveikos ryšys su patenkinimu darbu // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vol. 60, pp. 13–28.
3. Agarwal P. P. and Sajid M. S. (2017). Job Satisfaction; Organizational Commitment; Turnover Intention; Public Sector; Private Sector. *Journal of Management Research* 17(3):123-136. 2017
4. Aidukaitė, J. (2004). The Emergence of the Post-Socialist Welfare State – The Case of the Baltic States: Lithuania, Latvia and Estonia. Södertörn University College. Doctoral Dissertation No. 1. Stockholm: Elanders Gotab
5. Aidukaitė, J., Bogdanova, N. ir Guogis A. (2012). *Gerovės valstybės kūrimas Lietuvoje: mitas ar realybė?* Monografija / Vilnius : UAB „Spaudmeta“, 2012. ISBN 978-609-95257-6-1. 412 p
6. Allen T. D., Herst D. E. L., Bruck C. S. and Sutton M. (2000) Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology* 5: 278–308.Google Scholar CrossRef, Medline
7. Allen, K. P. (2009). “Managing Work-life Balance “. *The Professional Manager* 34 (1)
8. Allen, T. D. (2001) Family supportive work environments: the role of organisational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3): 414–435;
9. Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435. 10.1006/jvbe.2000.1774.
10. Ammons, S. K. and Markham W. T. (2010). Working at home: Experiences of skilled white collar workers. *Sociological Spectrum*. March-April 2004. 191-238. 10.1080/02732170490271744.
11. Anderson, S.E, Coffey, B.S. and Byerly, R.T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, Vol. 28 No. 6, pp. 787–810.
12. Andrade, M.S., Westover, J.H. and Kupka, B.A. (2019). The Role of Work-Life Balance and Worker Scheduling Flexibility in Predicting Global Comparative Job Satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, [online] 9(2), pp.80–115.
13. Appelbaum, E. (Ed.). (2000). *Balancing acts: Easing the burdens and improving the options for working families*. Washington, DC: Economic Policy Institute.

14. Arnlaug, L. (2006). *Dirbantys tėvai ir socialinės gerovės valstybė: kintanti šeima ir politikos reforma Skandinavijoje*. Vilnius, Eugrimas, 2006.
15. Aslam, R., Shumaila, S., Azhar, M., and Sadaqat, S. (2011). Work-Family Conflicts: Relationship between Work-Life Conflict and Employee Retention – A Comparative Study of Public and Private Sector Employees. *Interdisciplinary Journal of Research In Business*. 1.
16. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R. ir Barkauskė, L. (2017). Patrauklaus darbdavio bruožai Lietuvos verslo organizacijose: Darbuotojų požiūris. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2017, Nr. 77, p. 7-23. ISSN 1392-1142
17. Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. and Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), pp.274–284.
18. Bakker, V., and van Vliet, O., (2019). Social Investment, Employment Outcomes and Policy and Institutional Complementarities: A Comparative Analysis across 26 OECD countries. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.3458304.
19. Balmforth, K. and Gardner D. (2006). Conflict and Facilitation between Work and Family: Realizing the Outcomes Organizations. *New Zealand Journal of Psychology* 35(2), 69–76.
20. Bardoel, E., Tharenou, P., and Moss, S. (1998). Organizational predictors of work-family practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36(3), 31-49.
21. Barnett, R. C. (1999). *A new work-life model for the twenty-third century*. The annals of the American academy. March, 1999.
22. Barnett, R., Marshall, N. (1992). Worker and mother roles, spillover effects, and psychological distress. *Women and Health*, 18, 9–40.
23. Been, W.M., van der Lippe, T., den Dulk, L., Das Dores Horta Guerreiro, M., Kanjuo Mrčela, A. and Niemistö, C. (2017). European top managers' support for work-life arrangements. *Social Science Research*, 65, pp.60–74.
24. Been, W. M., Den Dulk, L. and Van der Lippe, T. (2016). Dutch top managers and work-life arrangements in times of economic crisis. *Community, Work and Family*, 19(1), 43–62. doi: 10.1080/13668803.2015.1013019 [Taylor & Francis Online], [Web of Science®].
25. Behson, S. J. (2002). Coping with family-to-work conflict: The role of informal work accommodations to family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 324–341.
26. Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational workfamily support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 487–500.

27. Benito-Osorio, D., Muñoz-Aguado, L. and Villar, C. (2014). The Impact of Family and Work-Life Balance Policies on the Performance of Spanish Listed Companies. *M@n@gement*, vol. 17(4), 214-236. doi:10.3917/mana.174.0214.
28. Bernas, K.H. and Major, D.A. (2000). Contributors to stress resistance-testing a model of women's WFC. *Psychology of Women Quarterly*, 24, 170-178.
29. Bianchi, S., Milkie, M., Sayer, L., and Robinson, J. (2000). Is anyone doing the housework? Trends in the gender division of household labor. *Social Forces*, 79, 191-228.
30. Bileišis, M. Institucinis Vyriausybės veiklos aspektas Lietuvos viešajame valdyme [interaktyvus]. Daktarto disertacija, Vilnius: 2012. [žiūrėta 2018 m. kovo 16 d.]. Prieiga per internetą: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D\\_20120918\\_114310-16660/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20120918_114310-16660/DS.005.0.01.ETD);
31. Blair-Loy, M., and Wharton, A.S. (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces*, 80(3), 813-845.
32. Blažienė I., Miežienė R. (2018). Industrial relations Lithuania: Developments in working life 2017. Eurofound. Prieiga per internetą <<<https://ec.europa.eu/eurostat/>? [žiūrėta: 2019 m. vasario 20 d.]
33. Bloom, N., Kretschmer, T., and Van Reenen, J. (2011). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource?. *Strategic Management Journal*, 32(4), 343-367
34. Bonoli, G. (2012) 'Comment on Anton Hemerijck', *Sociologica* 1/2012: 1-5.
35. Bonoli, G. and Liechti, F. (2018). Good intentions and Matthew effects: access biases in participation in active labour market policies. *Journal of European Public Policy*. 25. 894-911. 10.1080/13501763.2017.1401105.
36. Bonoli, G. (2004) 'New Social Risks and the Politics of Post-industrial Social Policies', K. Armingeon and G. Bonoli (eds) *The Politics of Post-Industrial Welfare States: Adapting Post-war Social Policies to New Social Risks* (pp. 3-26). London: Routledge.
37. Brandth, B. and Kvande, E. (2019) 'Fathers' sense of entitlement to ear-marked and shared parental leave', *The Sociological Review*, 67(5), pp. 1154-1169. doi: 10.1177/0038026118809002.
38. Brazienė, R. (2005). *Socialinės stratifikacijos skaitiniai*. Kaunas: KTU.
39. Brazienė, R. and Vyšniauskienė, S. (2019). Apmokamų vaiko priežiūros atostogų politikos vertinimas Lietuvoje. *Public Policy And Administration*, [online] 18(3), pp.9-19. Available at: <http://www.vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/view/24706> [Accessed 4 Jun. 2020].

40. Brazienė, R., Guščinskienė, J., Jankauskaitė, M., Pečiūrienė, J., Purvaneckienė G. ir Šeduikienė, J. (2008). *Veiksmų planas, skirtas vertikaliam ir horizontaliam darbo rinkos segregacijai mažinti, ypač jaunų žmonių tarpe (18–29 m.)*, parengtas įgyvendinant projektą „Subalansuoto atstovavimo darbo rinkoje skatinimas, mažinant vertikaliam ir horizontaliam darbo rinkos segregaciją“, Nr. BPD2004-ESF-2.3.0-04-06/0021. Kaunas.
41. Brescoll, V. L., Glass, J., and Sedlovskaya, A. (2013). Ask and ye shall receive? The dynamics of employer-provided flexible work options and the need for public policy. *Journal of Social Issues*, 69(2), 367–388. doi:10.1111/josi.2013.69.issue-2
42. Brough, P., O'Driscoll, M.P. and Kalliath, T.J. (2005). The ability of 'family friendly' organizational resources to predict work-family conflict and job and family satisfaction. *Stress and Health*, 21(4), pp.223–234.
43. Brummelhuis, L.L. and van der Lippe, T. (2010). Effective work-life balance support for various household structures. *Human Resource Management*, 49(2), pp.173–193.
44. Burneika, D. (2013). REGIONINĖ POLITIKA EUROPOJE. [online] Available at: [http://www.gkk.gf.vu.lt/images/leidiniai/ERP.11.11vadovelis.Fin\\_.pdf](http://www.gkk.gf.vu.lt/images/leidiniai/ERP.11.11vadovelis.Fin_.pdf) [Accessed 20 Nov. 2019]
45. Buzaitytė-Kašalynienė, J. ir Atmanavičienė, D. (2005) *Darbuotojų ir darbdavių poreikių analizė*, 2005. Tyrimo ataskaita. [http://www.seimairdarbas.lt/files/tyrimo\\_ataskaita.doc](http://www.seimairdarbas.lt/files/tyrimo_ataskaita.doc) [2017-04-10].
46. Cantillon, B. (2011) 'The Paradox of the Social Investment State: Growth, Employment and Poverty in the Lisbon Era', *Journal of European Social Policy* 21(5): 432–49.
47. Carli, L.L., and Eagly, A.H. (2001). Gender, hierarchy and leadership: An introduction. *Journal of Social Issues*, 57(4), 629-636.
48. Carlson, D., Thompson, M., Crawford, W., and Kacmar, K. (2019). Spillover and Crossover of Work Resources: A Test of The Positive Flow of Resources through Work-Family Enrichment. *Journal of Organizational Behavior*. 709-722. 10.1002/job.2363.
49. Carr, J. C., Boyar, S. L. and Gregory, B. T. (2008) 'The Moderating Effect of Work—Family Centrality on Work—Family Conflict, Organizational Attitudes, and Turnover Behavior†', *Journal of Management*, 34(2), pp. 244–262. doi: 10.1177/0149206307309262.
50. Casper, W. J., Fox, K. E., Sitzmann, T. M., & Landy, A. L. (2004). Supervisor Referrals to Work-Family Programs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 136–151. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.136>

51. Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E. and Cegarra-Navarro, J.G. (2012) Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41(3): 359-379.
52. Chang, A., McDonald, P. and Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), pp.2381–2413.
53. Charlwood, A. and Terry, M. (2007). 21st-century models of employee representation: structures, processes and outcomes. *Industrial Relations Journal*, 38(4), pp.320–337.
54. Cheeseman, K. (1985) 'Balancing Work and Family - A Woman's Perspective', *Management Education and Development*, 16(2), pp. 187–191. doi: 10.1177/135050768501600214.
55. Christensen, K.E., and Strain, G.L. (1990). Flextime: a viable solution to work/family conflict? *The Journal of Family Issues*, 11(4), 455-476.
56. Clark, S. C. (2000). 'Work/family border theory: A new theory of work/family balance'. *Human Relations*, Vol.53, June 2000, pp.747-770.
57. Clark, S.C. (2001), 'Work Cultures and Work/Family Balance,' *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 348–365.
58. Clarke, M.C., Koch, L.C., and Hill, E.J. (2004), 'The Work-Family Interface: Differentiating Balance and Fit', *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 121-140.
59. Cook, A. (2004). Corporate decision-making processes: How organizations decide to adopt work/life initiatives. In: E. Kossek & PittCatsouphes, M. (Eds.), *Work and family encyclopedia*. Chestnut Hill, MA: Sloan work and family research network.
60. Coontz, S. (2000). Historical perspectives on family diversity. In D. H. Demo, K. R. Allen, M. A. Fine (Eds.) *Handbook of family diversity*. New York: Oxford University Press, p. 15-31.
61. Cousins, C. and Tang, N. (2004) 'Working Time and Work and Family Conflict in the Netherlands, Sweden and the UK'. *Work, Employment & Society*. 18 (3) 531
62. Craig, L. and Powell, A. (2011). Non-standard work schedules, work-family balance and the gendered division of childcare. *Work, Employment & Society* 25(2): 274–291.
63. Cunningham, I. (2001). Sweet charity! Managing employee commitment in the UK voluntary sector. *Employee Relations Journal*, 23(3), 226–240. doi:10.1108/01425450110392616

64. Česnauskas, V. and Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2014). Darbo ir šeimos konfliktas: individualių ir organizacinių veiksmų svarba. *Management of Organizations: Systematic Research*, 72, pp.23–43.
65. Čiburienė, J. Guščinskienė, J. (2008). Darbo rinkos struktūros pokyčiai integracijos į Europos Sąjungą sąlygomis, iš *Ekonomika ir vadyba-2008* [Economics and management-2008:] 13-osios tarptautinės mokslinės konferencijos, įvykusios Kaune 2008 m., pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 475–483. ISSN 1822-6515.
66. Dai, W., Chen, X., Arnulf, J.K. and Dai, M. (2014). Consequences of Family Interference with Work: The Roles of Emotional Exhaustion, Service Sabotage, and Negative Affectivity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(10), pp.1613–1627.
67. Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J. and Grady, G. (2012). Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), pp.111–120.
68. Daverth, G., Cassell, C. and Hyde, P. (2015). The Subjectivity of Fairness: Managerial Discretion and Work-Life Balance. *Gender, Work & Organization*, 23(2), pp.89–107.
69. De Cieri, H., Cox, J.W. and Fenwick, M. (2007). A review of international human resource management: Integration, interrogation, imitation. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), pp.281–302.
70. De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J. and Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), pp.90–103.
71. De Sivatte, L., Gordon, J. R., Rojo, P. and Olmos, R. (2015) The impact of work-life culture on organizational productivity. *Personnel Review*, 44(6): 883-905.
72. Dey, I. (1999) *Grounding Grounded Theory: Guidelines for Qualitative Inquiry*. San Diego: Academic Press; 1999
73. Deken, J. (2012) 'Identifying the Skeleton of the Social Investment State: Defining and Measuring Patterns of Social Policy Change on the Basis of Expenditure Data', Paper presented at ESPANET Conference, University of Edinburgh, September.
74. Delgado, E., and Canabal, M. (2006). Factors associated with negative spillover from job to home among Latinos in the United States. *Journal of Family and Economic Issues*, 27, 92–112.
75. den Dulk, L. (2001). *Work-family arrangements in organizations: A cross-national study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden*. Amsterdam: Rozenberg Publishers.



76. den Dulk, L. and Groeneveld, S. (2013) 'Work–Life Balance Support in the Public Sector in Europe', *Review of Public Personnel Administration*, 33(4), pp. 384–405. doi: 10.1177/0734371X12449024.
77. Den Dulk, L. and Peper, B. (2009). Managing work-life policies in the European workplace: explorations for future research., RECWP 04/2009, Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe RECWOE Publication, Dissemination and Dialogue Centre, Edinburgh [http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/recwoweputdiac/working\\_papers/](http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/recwoweputdiac/working_papers/)
78. Den Dulk, L., Peper, B., Cernigoj Sadar, N., Lewis, S., Smithson, J. and Van Doorne-Huiskes, A. (2011). Work, Family, and Managerial Attitudes and Practices in the European Workplace: Comparing Dutch, British, and Slovenian Financial Sector Managers. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 18(2), pp.300–329. doi: 10.1093/sp/jxr009
79. den Dulk, L., Peters, P., Poutsma, E. and Ligthart, P.E.M. (2010). The extended business case for childcare and leave arrangements in Western and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*, 5(2), pp.156–184.
80. DiMAGGIO, P.J. and Powell, W. P. (1991). Introduction. In *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
81. Drabing, V. and Nelson, M. (2017). Addressing Human Capital Risks and the Role of Institutional Complementarities, pp. 128-139 in: Hemerijck (ed.), *The Uses of Social Investment*. Oxford: Oxford University Press.
82. Drago, R., Pirretti, A. and Scutella, R. (2007). Work and Family Directions in the USA and Australia: A Policy Research Agenda. *Journal of Industrial Relations*, 49(1), pp.49–66.
83. Duxbury, L. E., and Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work– family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 60–74.
84. Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145- 167.
85. Eikhof, D. R., Warhurst, C. and Haunschild, A. (2007). "Introduction, what work? What life? What balance?", *Employee Relations*, 29, 4, 325-333.
86. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., and Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
87. Epstein, S., Marler, J. And Taber, T. (2015). Managers' Family-Supportive Supervisory Behaviors: A Multilevel Perspective. *Organization Management Journal*. 12. 49-62. 10.1080/15416518.2015.1037043



88. Esping-Andersen, G. (1994) 'Welfare States and the Economy', in N. J. Smelser and R. Swedberg (eds) *The Handbook of Economic Sociology*, pp. 711-32. Princeton /New York: Princeton University Press/Russel Sage Foundation
89. Fagan J. and Press J. (2008). Father influences on employed mothers' work-family balance. *Journal of Family Issues*, 29, 1136-1160
90. Fapohunda, T. (2014). An Exploration of the Effects Of Work Life Balance On Productivity. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*. 2. 71-89.
91. Fenger, M., Steen, M. and Torre, L. (2014). The responsiveness of social policies. Explaining institutional change in three policy domains. *International Review of Administrative Sciences*. 10.1177/0020852313517993.
92. Field J. C. (2017). Crafting Careers in a Technology-Enabled Flexible Work Environment [Dataset]. 10.4226/95/5a1f77cabf02c [CrossRef] [Google Scholar] [Ref list]
93. Foley, S., Linnehan, F., Greenhaus, J. H., and Weer, C. H. (2006). The impact of gender similarity, racial similarity, and work culture on family-supportive supervision. *Group & Organization Management*, 31(4), 420-441. doi:10.1177/1059601106286884.
94. Friedman, D. E., and Galinsky, E. (1992). *Work and family issues: A legitimate business concern*. In S. Zedeck (Ed.), *Frontiers of industrial and organizational psychology, Vol. 5; The Jossey-Bass management series and The Jossey-Bass social and behavioral science series. Work, families, and organizations* (p. 168-207). Jossey-Bass.
95. Frone, M., Russell, M. and Cooper, M. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *The Journal of applied psychology*. 77. 65-78. 10.1037//0021-9010.77.1.65.
96. Frone, M.R. and Yardley, J.K. (1996). Workplace family-supportive programmes: Predictors of employed parents' importance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(4), pp.351-366.
97. Fuegen, K., Biernat, M., Haines, E. and Deaux, K. (2004). Mothers and Fathers in the Workplace: How Gender and Parental Status Influence Judgments of Job-Related Competence. *Journal of Social Issues*. 60. 737 - 754. 10.1111/j.0022-4537.2004.00383.x.
98. Ganster, D.C., Fusilier, M.R. and Mayes, B.T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology*, 71: 102-110.
99. Garg, P.A. and Yajurvedi, N. (2016). Impact of Work-Life Balance Practices on Employees Retention and Organizational Performance – A Study on IT Industry. *Indian journal of applied research*, 6.
100. Gatrell, C. (2005). *Hard labour: The sociology of parenthood*. New York: McGraw-Hill. 241 pp. Gatrell, C.J. 2005 Maidenhead : Open University Press. 256 p. ISBN: 0335214894.

101. Gatrell, C., and Cooper, G. (2016). A sense of entitlement? Fathers, mothers and organizational support for family and career. *Community, Work and Family*, 19, 134–147.
102. Giddens, A. 1998. *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*, Cambridge: Polity Press.
103. Glaser, B.G., Strauss, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine; 1967
104. Glynn, C., Steinberg, I. and Mccartney, C. (n.d.). Work-Life Balance: The Role of the Manager. [online] Available at: <https://www.roffeypark.com/wp-content/uploads2/Work-life-balance-the-role-of-the-manager.pdf> [Accessed 5 Aug. 2019].
105. Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in workfamily issues. *The Academy of Management Journal*, 37, 350-382.
106. Gornick, J. and Meyers, M. (2003). *Families that work: Policies for reconciling parenthood and employment*. New York: Russell Sage.
107. Gornick, J. and Meyers, M. (2004). More alike than different: Revisiting the long-term prospects for developing “Europeanstyle” work/family policies in the United States. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 6, 251–273.
108. Grady, G. and McCarthy, A. (2008), ‘Work-Life Integration: Experiences of Mid-Career Working Mothers,’ *Journal of Managerial Psychology*, 23, 599–622. DOI: 10.1108/02683940810884559
109. Grandey, A. A., and Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54: 350-370 DOI: 10.1006/jvbe.1998.1666
110. Grant–Vallone, E. J., Donaldson, S. I. 2001. *Consequences of Work–family Conflict on Employee Well–being over Time // Work & Stress*. Vol. 15, No. 3, p. 214–226. doi:10.1080/02678370110066544.
111. Greenhaus, J. H. And Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles // *The Academy of Management Review*. Vol. 10, No. 1, pp. 76–88. doi: 10.2307/258214
112. Greenhaus, J. H., Collins, K.M., and Shaw, J. D. (2003), ‘The Relation Between Work–Family Balance and Quality of Life,’ *Journal of Vocational Behaviour*, 63, 510–531.
113. Greenhaus, J.H., and Powell, G.N. (2003), ‘When Work and Family Collide: Deciding Between Competing Role Demands’, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 291-303.

114. Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E.R. and Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, [online] 5(1), pp.317–371. Available at: <https://www.ualberta.ca/-/media/421656032B4D4FFE8AC8099AA0064A83> [Accessed 27 Aug. 2019].
115. Grigužauskaitė, S. (2019). Darbas ar šeima? Ikimokyklinio amžiaus vaikų auginimo iššūkiai. *Lietuvos socialinė raida: Regioniniai socialinės diferenciacijos ypatumai*, Vilnius [online] pp.87–104. ISSN 2424-497X (internetė)
116. Grigužauskaitė, S. ir Skučienė, D. (2016). Šeimos ir darbo derinimo teisinės prielaidos Baltijos šalyse. *Socialinė Teorija, Empirija, Politika Ir Praktika*, 18, 8-22. <https://doi.org/10.15388/STEPP.2019.1>
117. Grotto, A.R. and Lyness, K.S. (2010). The costs of today's jobs: Job characteristics and organizational supports as antecedents of negative spillover. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 395–405. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.09.004>
118. Grover, S. L., and Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and nonparents. *Personnel Psychology*, 48, 271–288. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01757.x>
119. Grzywacz, J., Almeida, D. and McDonald, D. (2005). Work-family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force. *Family Relations*, 51, 28–36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2002.00028.x>
120. Grzywacz, J.G., Butler, A.B. and Almeida, D.M. (2008). Work, Family, and Health: Work–Family Balance as a Protective Factor Against Stresses of Daily Life. *The Changing Realities of Work and Family*, pp.194–215.
121. Gubrium, J. and Holstein, J. (2003). *Handbook of interview research: Context & method*.
122. Gudep, V. K. (2019). An Empirical Study of the Relationships between the Flexible Work Systems (FWS), Organizational Commitment (OC), Work Life Balance (WLB) and Job Satisfaction (JS) for the Teaching Staff in the United Arab Emirates (UAE) (December 23, 2019). *International Journal of Management*, 10 (5), 2019, pp. 11–27. 0.9790/487X-17230111
123. Gudmunson, C.G., Danes, S.M., Werbel, J.D. and Loy, J.T.-C. (2009). Spousal Support and Work–Family Balance in Launching a Family Business. *Journal of Family Issues*, 30(8), pp.1098–1121. <https://doi.org/10.1177/0192513X09333758>
124. Guogis, A. (2000a). Socialinės politikos modeliai – I dalis (Part 1).
125. Guogis, A. (2000b). Socialinės politikos modeliai - II dalis (Part 2).
126. Guogis, A. (2002). Dėl Lietuvos socialinės politikos modelio\*. *Politologija*. 28. 1-20.

127. Guogis, A. (2006). Socialinės politikos modeliavimas Europos integracijos procese. *Viešoji politika ir administravimas*, 17. p. 29-41.
128. Guogis, A. (2011). Pažangaus Gerovės normatyvinio modelio paieškos Europos ir Lietuvos kontekste // *Filosofija. Sociologija*, 2011, T.22, Nr.4, p. 365-372. (Thomson Reuters Web of Science)
129. Guogis, A. (2014). Kai kurie socialiniai-politiniai gerovės valstybių kūrimo Europoje ir Lietuvoje aspektai // *Filosofija. Sociologija*, 2014, T.25, Nr.2, p. 71-79. (Thomson Reuters Web of Science).
130. Hagqvist, E., Vinberg, S., Tritter, J.Q., Wall, E. and Landstad, B.J. (2019). The Same, Only Different: Doing Management in the Intersection between Work and Private Life for Men and Women in Small-scale Enterprises. *Work, Employment and Society*, doi: 10.1177/0950017019871244.
131. Hall, P. A. and Taylor, R. C. R. (1996) 'Political Science and the Three New Institutionalisms', *Political Studies*, 44(5), pp. 936–957. doi: 10.1111/j.1467-9248.1996.tb00343.x.
132. Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., and Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837–856. doi:10.1177/0149206308328510.
133. Hammer, L.B., Kossek, E.E., Anger, W.K., Bodner, T. and Zimmerman, K.L. (2011). Clarifying work–family intervention processes: The roles of work–family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), pp.134–150. DOI: 10.1037/a0020927
134. Hammer, L.B., Kossek, E.E., Zimmerman, K. and Daniels, R. (2007). Clarifying the Construct of Family-Supportive Supervisory Behaviors (FSSB): A Multilevel Perspective. *Exploring the Work and Non-Work Interface*, pp.165–204. [10.1016/S1479-3555\(06\)06005-7](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(06)06005-7)
135. Hazlawati, A., Rusli, A., Omar Lim, S.L. (2011). The relationship between the levels of supervisor support and transfer of training: A case study in one private sector enterprise. *Proceedings of International Conference on Human Resource Development organized by Universiti Teknologi Malaysia, 22-23 June, Johor Bahru, Johor Darul Ta'zim: Malaysia*. ISBN 978-983-42745-2-8.
136. Hewstone, M., Rubin, M., and Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53, 575–604.
137. Hill, E.J., Hawkins, A.J. and Miller, B.C. (1996). Work and Family in the Virtual Office: Perceived Influences of Mobile Telework. *Family Relations*, 45(3), p.293. DOI:10.2307/585501

138. Hobson, B., Fahlén, S. and Takács, J. (2013). A sense of entitlement? Agency and capabilities in Sweden and Hungary. *Worklife Balance*, pp.57–91. DOI: 0.1093/acprof:oso/9780199681136.003.0003.
139. Holter, O. G. (2007) 'Men's Work and Family Reconciliation in Europe', *Men and Masculinities*, 9(4), pp. 425–456. doi: [10.1177/1097184X06287794](https://doi.org/10.1177/1097184X06287794).
140. Hoque, K., Earls, J., Conway, N. and Bacon, N. (2017). Union representation, collective voice and job quality: an analysis of a survey of union members in the UK finance sector. *Economic and Industrial Democracy: an international journal*, 38(1), pp. 27-50. doi: 10.1177/0143831X14555707
141. House JS. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
142. Huber, E. and Stephens, J. D. (2006). Combating old and new social risks. In Klaus Armingeon & Guiliano Bonoli (Eds.), *The politics of post-industrial welfare states: Adapting post-war social policies to new social risks* (pp. 143-168). *New York: Routledge*.
143. Hundley, G. (2001). Domestic division of labor and self/organizationally employed differences in job attitudes and earnings. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 121–139. <https://doi.org/10.1023/A:1016678112790>
144. Idrovo Carlier, S., León Llorente, C., and Grau Grau, M. (2012). Comparing Work-life balance in Spanish and Latin-American Countries. *European Journal of Training and Development* 2/3, 286-307. DOI: 10.1108/03090591211204751
145. Immergut, E. M. (1998) The Theoretical Core of the New Institutionalism. *Politics and Society*, 26(1), 1998, p. 5-34.
146. Ingolfur V., Gíslason og Gísli Hrafn Atlason. (2005). *Fathers on Parental Leave*. Vilnius: Center for Equality Advancement
147. Ingram, P., and Simons, T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1466–1482. <https://doi.org/10.2307/256866>
148. Jahn, E.W., Thompson, C.A. and Kopelman, R.E. (2003). Rationale and construct validity evidence for a measure of perceived organizational family support (POFS): Because purported practices may not reflect reality. *Community, Work & Family*, 6(2), pp.123–140.
149. Jain, S., & Nair, S. (2013). Research on Work-Family Balance: A Review. *Business Perspectives and Research*, 2, 43-58.
150. Jančaitytė R. (2006). „Palankios šeimai politikos įgyvendinimas Lietuvoje: problemos ir galimybės“. *Socialinis darbas. Mokslo darbai*, Nr. 5 (1), p. 35–37.
151. Jančaitytė R. (2010). Šeimos politikos formavimo problemų analizė. *Mykolo Romerio universitetas*, 2010, 3(7), p. 81–96.

152. Jančaitytė, R., Kolbergytė, A., ir Kairienė, B. (2009). Darbdavių požiūris į mokamo darbo ir šeimos vaidmenų derinimo galimybes Lietuvoje. *Socialinis Darbas*. 2009, t. 8, Nr. 1, p. 28-37. ISSN 1648-4789\$Q.
153. Jasiukevičiūtė, T., ir Kaliaitkaitė, J. (2013). Darbo ir poilsio laiko derinimas darbo vietose. *Informacinė medžiaga. Higienos institutas*, 2013.
154. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., and Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. – New York: Wiley.
155. Kamerman, S.B. and Moss, P. (2009).. *The politics of parental leave policies: Children, parenting and the labour market*, Policy Press, 2009, 286pp, ISBN 978 84742 067 1.
156. Kanopienė, V. (1998) Moterų diskriminacija darbo rinkoje. Vilnius: Vilniaus universitetas, 1998, 67 p.48.
157. Kanopienė, V. (1997) Demografija: pagrindinės sąvokos ir rodikliai. Vilnius: Vilniaus universitetas, 1997, 43 p.49.
158. Kanopienė, V. (1999). „Moterų ir vyrų galimybės darbo rinkoje“, *Feminizmas. Visuomenė*. Kultūra. Vilnius.
159. Kaufman. G. (2013). *Superdads: How Fathers Balance Work and Family in the 21st Century*. New York: *New York University Press*, 2013. 264 pp.
160. Kavaliauskienė, Ž. (2011). Darbuotojo išsipareigojimo organizacijai dimensijų ir veiksmų sąveikos. *Daktaro disertacija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
161. Kavoliūnaitė-Ragauskienė, E. (2012) Viešosios šeimos politikos kūrimo ir įgyvendinimo problemos Lietuvoje. *Teisės problemos*, 2012, Nr. 1 (75), p. 5-65.
162. Kazėnaitė, I. (2013). Darbo ir šeimos derinimas: darbdavių ir darbuotojų požiūrių analizė. Magistro baigiamasis darbas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa0001:E.02~2013~D\\_20140130\\_114101-10991/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa0001:E.02~2013~D_20140130_114101-10991/DS.005.0.01.ETD) (žiūrėta 2017 m. gruodžio 10 d.)
163. Kelly, E.L., Kossek, E.E., Hammer, L.B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L.A. and Kaskubar, D. (2008). Getting There from Here: Research on the Effects of Work–Family Initiatives on Work–Family Conflict and Business Outcomes. *The Academy of Management Annals*, 2(1), pp.305–349. doi: 10.1080/19416520802211610
164. Kim, J., and Wiggins, M. E. (2011). Family-friendly human resource policy: Is it still working in the public sector? *Public Administration Review*, 71(5), 728–739. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02412.x>
165. Kim, P. H., Pinkley, R. L., and Fragale, A. R. (2005). Power dynamics in negotiation. *Academy of Management Review*, 30(4), 799–822. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378879>



166. Konrad, A., AND Managel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1225-1237. 1225 - 1237. 10.1002/1097-0266(200012)21:12<1225::AID-SMJ135>3.0.CO;2-3.
167. Koopmans, I. and Schippers, J. J. (2003). "Female Employment and Family Formation – the Institutional Context."
168. Korpi W. (1999). Gender, class and inequalities in different types of welfare states: a comparative study of 18 countries. Paper presented at the working group on „Gender, class, ethnicity: dimensions of gender research“. *Stockholm university, Dept. Of sociology*. January, 1999.
169. Korpi, W. (2006). "Power resources and employer-centered approaches in explanations of welfare states and varieties of capitalism: Protagonists, consenters, and antagonists." *World Politics* 58, no. 2 (January): 167–206.
170. Kossek EE, Baltes BB Matthews RA. (2011). How work-family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(3), 352–359. [10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x](https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x)
171. Kossek, E. E., Barber, A. E., and Winters, D. (1999). Using flexible schedules in the managerial world: The power of peers. *Human Resource Management*, 38: 33–46.
172. Kossek, E.E., and Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior -human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
173. Kossek, E.E., Lewis, S. and Hammer, L.B. (2009). Work—life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, [online] 63(1), pp.3–19. doi: [10.1177/0018726709352385](https://doi.org/10.1177/0018726709352385)
174. Kossek, E.E., Ollier-Malaterre, A., Lee, M.D., Pichler, S. and Hall, D.T. (2015). Line Managers' Rationales for Professionals' Reduced-Load Work in Embracing and Ambivalent Organizations. *Human Resource Management*, 55(1), pp.143–171. 55. 10.1002/hrm.21722.
175. Kossek, E.E., Pichler, S., Bodner, T. and Hammer, L.B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: a meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), pp.289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
176. Kotler, P. ir Keller, K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.435 p. ISBN 978-9955-9852-6-6.
177. Kovacheva, S. and Kabaivanov, S. (2008). Work-life balance of employees in bulgarian service sector companies.



178. Krishna, A. (Ed.). (1999). Creating and harnessing social capital. *Washington, DC: World Bank.*
179. Lambert, S. J. (1999). Lower-Wage Workers and the New Realities of Work and Family, 562 *ANNALS OF AMER. ACADEMY OF POLI. & SOC. SCI.* 174, 177
180. Lane, J. E. (2000) 'Chapter 10: The New Institutionalism,' in *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches*, SAGE Publications, London.
181. Lapierre, L. M., Li, Y., Kwan, H. K., Greenhaus, J. H., DiRenzo, M. S., and Shao, P. (2017). A meta-analysis of the antecedents of work-family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 385–401. online first. <https://doi.org/10.1002/job.2234>
182. Lapierre, L. M., Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S., Cooper, C. L., O'Driscoll, M. P. and Kinnunen, U. (2008). Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work–family conflict, and employee satisfaction: A test of model across five samples. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 92–106. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.02.001>
183. Lapierre, L.M. and Allen, T.D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for workfamily conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169–181.
184. Lavoie, A. (2004), 'Work-life balance and SMEs: Avoiding the “one-size-fits-all” trap', *CFIB Research*, 1-13.
185. Lewis, S. (1997). “Family friendly” employment policies: A route to changing organizational culture or playing about at the margins?. *Gender, Work and Organizations* 4, 13-23.
186. Lewis, S., and Haas, L. (2005). Work-life integration and social policy: A social justice theory and gender equity approach to work and family. In E.E. Kossek & S.J. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural and individual perspectives* (pp. 349-374), London: Lawrence Erlbaum Associated Publishers.
187. Lyonette, C. and Baldauf, B. (2019). *Family friendly working policies and practices : motivations, influences and impacts for employers*. [London]: Government Equalities Office, 2019. National government publication : English
188. Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K., and Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager. *Human Resource Management*, 47(3), 443–461. <https://doi.org/10.1002/hrm.20226>
189. Lobel, S. A. and Kossek, E. E. (1996). Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the “family-friendly” organization. In E. E. Kossek & S. Lobel (Eds.), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace* (pp. 221-244). Cambridge, MA: Blackwell.

190. Lockwood, N. R. (2003). Work/Life Balance: Challenges and Solutions. *Society for human resource management*, 6.
191. Mahon, R. (2009) 'The OECD's Discourse on the Reconciliation of Work and Family Life', *Global Social Policy*, 9(2), pp.183–204. doi:[10.1177/1468018109104625](https://doi.org/10.1177/1468018109104625).
192. Maloni, M., Gligor, D., Cheramie, R. and Boyd, E. (2019). Supervisor and mentoring effects on work-family conflict in logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 49(6), pp.644–661. 10.1108/IJPDLM-12-2017-0389.
193. Maniakas K. (2005). Pasitenkinimas demokratija, gerovė ir viešoji politika: gerovės valstybės kūrimo perspektyvos Lietuvoje, *Politologija*, 2005/2 (38).
194. Manning, N. (2004). Diversity and Change in Pre-Accession Central and Eastern Europe Since 1989. *Journal of European Social Policy*, 14(3), pp.211–232.
195. March, J. G. and Olsen J. P. (2006). *Elaborating the "New Institutionalism"*, The Oxford Handbook of Political Institutions, Oxford University Press, 2006. p. 12. 1 DOI: 0.1093/oxfordhb/9780199548460.003.0001
196. Markel, K. S. (2000). *Does the presence of family-friendly and flexible scheduling human resource practices alleviate work-family conflict?* Paper presented at annual meeting of the Academy of Management, Toronto, Canada.
197. Marks, S. R., and MacDermid, S. (1996), 'Multiple Roles and the Self: A Theory of Role Balance,' *Journal of Marriage and the Family*, 58, 417–432. DOI: 10.2307/353506
198. Martinkus, B., Stoškus, S. and Beržinskienė, D. (2009). Changes of Employment through the Segmentation of Labour Market in the Baltic States, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (3): 41–49. ISSN 1392 – 2785
199. Maslauskaitė A. (2012). Kohabitacijos raida Lietuvoje. *Lietuvos socialinė raida*. Lietuvos socialinė raida ekonomikos nuosmukio sąlygomis. Nr.1: 102–120
200. Maslauskaitė A. (2014). Vienišos motinos, vartojimas ir socialinė atskirtis. *Kultūra ir visuomenė*. 5 (2), 13 – 36.
201. Maslauskaitė A. (2015). Vienišos motinos, materialinė deprivacija ir gyvenimo kokybė. In A. Tereškinas, J. Bučaitė-Vilkė (sud.) *Socialinė atskirtis ir geras gyvenimas Lietuvoje*. Kaunas: Versus Aureus, p. 73-121.
202. Maslauskaitė, A. (2004). *Šeimos deinstucionalizacija: raida, priežastys ir iššūkiai šeimos politikai* [interaktyvus]. Davidavičius A., Platovas A. (sud.) *Šeimos politikos ir teisės iššūkiai Europoje*. LGL: Vilnius, 2004.
203. Maslauskaitė, A. (2005). *Lietuvos šeima: tarp rinkos ir politikos*. Vilnius: Demokratinės politikos institutas. p. 49.
204. Mau, S. (2004). Welfare Regimes and the Norms of Social Exchange. *Current Sociology*, 52(1), pp.53–74. 10.1177/0011392104039314.

205. Maume, D., and Houston, P. (2001). Job segregation and gender differences in work-family spillover among white-collar workers. *Journal of Family and Economic Issues*, 22, 171–189. [10.1023/A:1016682213699](https://doi.org/10.1023/A:1016682213699)
206. Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S. and MacVicar, A. (2007), “The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses”, *Employee Relations*, Vol. 29 No. 2, pp. 138-161. <https://doi.org/10.1108/01425450710719987>
207. McCarthy, A., Cleveland, J., Hunter, S., Darcy, C. and Grady, G. (2013) Employee work-life balance outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *International Journal of Human Resource Management*, 24(6): 1257–1276.
208. McCarthy, A., Darcy, C., and Grady, G. (2010), ‘Work-Life Balance Policy and Practice: Understanding Line Manager Attitudes and Behaviors,’ *Human Resource Management Review*, 20, 158–167. doi:10.1016/j.hrmmr.2009.12.001
209. McDonald, P., Pini, B. and Bradley, L. (2007). Freedom or fallout in local government? How work-life culture impacts employees using flexible work practices. *International Journal of Human Resource Management*. 18 (4): pp. 602-622. [10.1080/09585190601178968](https://doi.org/10.1080/09585190601178968)
210. McNamara, T. K., Brown, M., and Pitt-Catsoupes, M. (2012). Motivators for and barriers against workplace flexibility: Comparing nonprofit, for-profit, and public sector organizations. *Community, Work and Family*, 15(4), 487–500. doi:10.1080/13668803.2012.732789
211. Mead G. (1969). *Self, Mind and Society*, N. Y., 1969
212. Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Retrieved February 28, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/2778293>
213. Melnikas, B. (2007). New challenges for the Cultural and Economic Development in the European Union: the long term transformations, *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics* (2): 34–43
214. Michel, J.S., Kotrba, L.M., Mitchelson, J.K., Clark, M.A. and Baltes, B.B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689–725. [10.1002/job.695](https://doi.org/10.1002/job.695)
215. Millar, M., Coen, L., Bradley, C., and Rau, H. (2011). “Doing the job as a parent”: Parenting alone, work, and family policy in Ireland. *Journal of Family Issues*, 33, 29-51 DOI: [10.1177/0192513X11420957](https://doi.org/10.1177/0192513X11420957)
216. Milliken, F.J., Martins, L.L., and Morgan, H. (1998). Explaining organizational responsiveness to work-family issues: The role of human resource executives as issue interpreters. *The Academy of Management Journal*, 41, 580-592. <https://doi.org/10.2307/256944>

217. Moen, P. and Yu, Y. (2000). Effective work/life strategies: Working couples, work conditions, gender, and life quality. *Social Problems*, 47: 291–326. <https://doi.org/10.1525/sp.2000.47.3.03x0294h>
218. Morgan, D. H. J., and Milliken, F. (1992). Keys to action: Understanding differences in organization's responsiveness to work and family issues. *Human Resource Management Journal*, 31, 227-248. DOI: [10.1002/hrm.3930310308](https://doi.org/10.1002/hrm.3930310308)
219. Morkevičius, V., Telešienė, A., Žvaliauskas, G. Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVIVO ir TEXT ANALYSIS SUITE. Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas, 2008 [žiūrėta 2020-12-11]. Prieiga per internetą: [http://www.lidata.eu/files/mokymai/NVivo/KKDA\\_20080914\\_esf'ui.pdf](http://www.lidata.eu/files/mokymai/NVivo/KKDA_20080914_esf'ui.pdf)
220. Mullen, B., Brown, R., and Smith, C. (1992). Ingroup bias as a function of salience, relevance, and status: An integration. *European Journal of Social Psychology*, 22(2), 103–122. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420220202>
221. Nacionalinė šeimos politikos koncepcija. (2011). <<http://www.lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta159/content>> (žiūrėta 2018-11-13).
222. Namasivayam, Karthik, and Daniel J. Mount. (2004) “The relationship of work-family conflicts and family-work conflict to job satisfaction.” *Journal of Hospitality & Tourism Research* 28, no. 2 (2004): 242-250
223. Neyer, G., and Andersson, G. (2008). *Consequences of family policies on childbearing behavior: effects or artifacts*. *Population and Development Review* 34(4): 699-724.
224. Neyer, Gerda. (2003). *Family Policies and Low Fertility in Western Europe*. MPIDR Working Paper WP 2003-021.
225. Newman, M. and Mathews, K. (1999) ‘Federal Family-Friendly Workplace Policies: Barriers to Effective Implementation’. *Review of Public Personnel Administration*, Vol.19, March 1999, pp. 34-48. <https://doi.org/10.1177/0734371X9901900303>
226. Nolan, B. (2013) ‘What use is ‘social investment’?’, *Journal of European Social Policy*, 23(5), pp. 459–468. doi: [10.1177/0958928713499177](https://doi.org/10.1177/0958928713499177).
227. Noor S. and Maad, N. (2008). “Examining the Relationship between Work Life Conflict, Stress and Turnover Intentions among Marketing Executives in Pakistan”. *International journal of Business and Management*. 3(11), 43-56.
228. Nordenmark, M. (2004) ‘Balancing work and family demands: Do increasing demands increase strain? A longitudinal study’, *Scandinavian Journal of Public Health*, 32(6), pp. 450–455. doi: [10.1080/14034940410028280](https://doi.org/10.1080/14034940410028280).
229. North, D. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112. Retrieved May 31, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/1942704>
230. Ogbuanu, C., Glover, S., Probst, J., Hussey, J. and Liu, J. (2011). Balancing Work and Family. Effect of Employment Characteristics on Breastfeeding. *Journal of Human Lactation* 27(3) 225–238

231. Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-179.
232. Omondi, A. A. and K'Obonyo, P. (2018). Flexible work schedules: A critical review of literature. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 5(4), 2069-2086.
233. Osmond, M. W. and Thorne, B. (1993). Feminist theories: The social construction of gender in families and society. In P. G. Boss, W. J. Doherty, R. La Rossa, 233 W. R. Schumm, S. K. Steinmetz. *Sourcebook of family methods and theories*. New York: Plenum Press, p. 591-623. [http://dx.doi.org/10.1007/978-0-387-85764-0\\_23](http://dx.doi.org/10.1007/978-0-387-85764-0_23)
234. Osoian, C., Lazar, L. and Ratiu, P. (2011), "The benefits of implementing and supporting work-life balance policies in organizations", investing in People! Project Co-financed by the European Social Fund, Sectoral Operational Programme Human Resources Development 2007-2013, Babes-Bolyai University, and Cluj-Napoca, Romania.
235. Ostrom, E. (2000). Collective action and the evolution of social norms. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 137–158. <https://doi.org/10.1257/jep.14.3.137> [Crossref].
236. Paillé, P., Bourdeau, L., and Galois Faurie, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*. 18. 41-58. [10.1108/19348831011033203](https://doi.org/10.1108/19348831011033203).
237. Parry, E., Kelliher, C., Mills, T., and Tyson, S. (2005). Comparing HRM in the voluntary and public sectors. *Personnel Review*, 34(5), 588–602. [doi:10.1108/00483480510612530](https://doi.org/10.1108/00483480510612530)
238. Parsons, T. and Bales R. F. (1955). *Family, Socialization and Interaction Process*, Glencoe, Illinois, Free Press, 1955. HQ734 P3
239. Parsons, T. (1967). *Sociological Theory and Modern Society*, New York, Free Press, 1967. HM51P37
240. Perry-Smith, J., and Blum, T. (2000). Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.
241. Peters, B. G. (2000). *Institutional theory: problems and prospects*. (Reihe Politikwissenschaft / Institut für Höhere Studien, Abt. Politikwissenschaft, 69). Wien: *Institut für Höhere Studien* (IHS), Wien. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-246573>
242. Pitt-Catsouphes, M. Kossek, E.E. and Sweet, S. (2005). 'Charting New Territory: Advancing Multi-Disciplinary Perspectives, Methods and Approaches in the Study of Work and Family', in: *The Work and Family Handbook*. M. Pitt-Catsouphes, E.E. Kossek, S.Sweet (eds) Routledge, 2005, 816 p.

243. Pitt-Catsouphes, M. and Christensen, K. (2004). Unmasking the taken for granted. *Community, Work & Family*, 7(2), pp.123–142.
244. Powell, A. and Cortis, N. (2016). Working Time in Public, Private, and Nonprofit Organizations: What Influences Prospects for Employee Control?. *Human Service Organizations Management*. 42. 162-177. 10.1080/23303131.2016.1236764.
245. Prasad, V. (2012). "Work-Life Balance among Human Resources, Emerging Trends in select corporate Businesses in India and Abroad- A study". *Internacional Journal of Research in Commerce and Management*
246. Prerna. (2012). Work / Life Balance In Corporate Sector. *International Journal of Marketing and Technology* , 1, 136-147.
247. Prowse, J. and Prowse, P. (2015). Flexible working and work–life balance: midwives' experiences and views. *Work, Employment and Society*, 29(5), pp.757–774. <http://dx.doi.org/10.1177/0950017015570724>
248. Purvaneckienė, G.; Purvaneckas, A. 2001. Lietuvos visuomenės požiūrio į moteris politikoje kaita 1994–2000 metais, iš *Lietuvos sociologija amžių sandūroje*: konferencijos pranešimų medžiaga. Vilnius, 43–48
249. Rakauskienė, O. G. and Chvilickas, R. (2007). Public Finance of Lithuania: Gender perspective, *Journal of Business Economics and Management* 8(1): 11–27. \
250. Rasmussen, M. and Skorge, Ø. (2019). The business of change. *Business Interests and the Development of the Modern Welfare State*, pp.250–270. 10.4324/9781351002394-10.
251. Rasmussen, M. B., & Skorge, Ø. (2018). Volte-face on the welfare state: Social partners, knowledge economies, and the expansion of work-family policies. Working paper.
252. Reingardienė, J. (2006). Tyrimas „Iššūkiai šeimos ir profesinės veiklos suderinamumui Lietuvoje“. VDU Socialinių tyrimų centras, 2006.
253. Reingardienė, J., Tereškinas, A. Zdanevičius, A. ir Maslauskaitė, A. (2006). „Šeimai palankios organizacijos kūrimo prielaidos Šiaulių universitete: taikomojo socialinio tyrimo metodologija ir tyrimo instrumentai“ *EUROPOS BENDRIJŲ INICIATYVA EQUAL. Šeimos planeta – šeimai palanki organizacija. Family Universe: Family-Friendly Organization* Nr. EQ/2004/1130-24
254. Reingardienė, J.; Tereškinas, A. (2006) Darbo ir šeimos gyvenimo suderinimas Lietuvoje bei lyčių lygybė: iššūkiai ir galimybės. J. Reingardė(Sud.). (Ne)apmokamas darbas: šeimai palanki darbo aplinka ir lyčių lygybė Europoje. *Vytauto Didžiojo universitetas. Lygių galimybių plėtros centras*. Vilnius, 2006, p. 47–101.
255. Robins, S.P, Judge, L.J. and Vorhra, K. (2017). *Organizational behavior* (5th ed.), New Jessy: Pearson Education, *Review*, 10(1), 77–93.



256. Rodríguez-Munoz A, Sanz-Vergel, A.I., Demerouti, E., and Bakker, A.B. (2014) Engaged at work and happy at home: a spillover-crossover model. *Journal of Happiness Studies*. 2014;15(2):271-283.
257. Roehling, P., Jarvis, L., and Swope, H. (2005). Variations in negative work family spillover among white, black and Hispanic American men and women. *Journal of Family Issues*, 26, 840–865.
258. Ruppanner, L. (2010). Conflict and housework: Does country context matter? *European Sociological Review*, 26(5), 557-570.
259. Ruppanner, L. and Maume, D.J. (2016). Shorter Work Hours and Work-to-Family Interference: Surprising Findings from 32 Countries. *Social Forces*, 95(2), pp.693–720. 10.1093/sf/sow057.
260. Ruppanner, L. and Pixley, J. (2012). Work-to-Family and Family-to-Work Spillover: The Implications of Childcare Policy and Maximum Work-Hour Legislation. *Journal of Family and Economic Issues*. 33. 10.1007/s10834-012-9303-6.
261. Rupšienė, L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. [online] ResearchGate. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/323497804\\_Kokybiniu\\_tyrimu\\_duomenu\\_rinkimo\\_metodologija](https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija) [Accessed 10 Sep. 2020].
262. Ruškus, J., Nemeikšienė, V. (2007). Šeimai palankus universitetas: konceptas ir praktika. Atvejo analizė. Socialiniai tyrimai: mokslo darbai, 2 (10), 107–116.
263. Ruškus, J., Tiškutė, S., Eitutytė, D., Nemeikšienė, V., Žurauskaitė, R., Čepaitė, R. (2005). Šeimai palankios organizacijos kūrimo prielaidos Šiaulių universitete: taikomojo socialinio tyrimo rezultatai .
264. Sabil, S., Marican. S. and **Omar Lim, S.L.** (2011). Organizational support and work family enrichment among professional women: A Malaysian case. Proceedings of the 10th International Conference of the Academy of HRD (Asia Chapter) organized by Universiti Putra Malaysia, 3-6 December, Kuala Lumpur: Malaysia. ISBN 978-967-960-312-5.
265. Sanz-Vergel, A.I. and Rodríguez-Munoz, A. (2013). The spillover and crossover of daily work enjoyment and well-being: A diary study among working couples. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013;29(3):179-185.
266. Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H. and Jinks, C. (2017). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, [online] 52(4), pp.1893–1907. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-017-0574-8>.
267. Schmidt, V. A. (2010). Taking ideas and discourse seriously: explaining change through discursive institutionalism as the fourth „new institutionalism“. *European Political Science Review*, 2(1), 2010, p. 1-25.



268. Scott, W.. (2005). Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program.
269. Secret, M., Sprang, G., and Bradford, J. (1999). Blending Work and Family: A Case Study. *AFFILIA*, Vol. 14 No. 1, Spring 1999 98-116
270. Sen, A. (1992). *Inequality Re-examined*. Oxford: Oxford University Press. DOI:10.1093/0198289286.001.0001
271. Shi, Y., Xie, J., Zhou, Z.E., Tang, H., Ma, H., Zhang, H. and Zhang, N. (2019). Family-supportive supervisor behaviors and employees' life satisfaction: The roles of work-self facilitation and generational differences. *International Journal of Stress Management*, 27(3), pp.262–272. 10.1037/str0000152.
272. Skinner, N., and Chapman, J. (2013). Work-life balance and family friendly policies. *Evidence Base: A Journal of Evidence Reviews in Key Policy Areas*, 2013(4), 1–25. Retrieved from <https://journal.anzsog.edu.au/publications/10/EvidenceBase2013Issue4>
273. Skolnick, A. S. (1973). *The intimate environment: Exploring marriage and the family*. Boston: Little, Brown and Company.
274. Skolnick, A. S. (1991). *Embattled paradise: The American family in an age of uncertainty*. New York: Basic Books.
275. Smith, J. and Gardner, D. (2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*. 36. 3-12. 10.2307/30034926.
276. Stacey, J. (1991). Backward Towards the Postmodern Family. In A. Wolfe (Ed.) *America at Centruy's End*. Berkeley: University of California Press.
277. Stacey, J. (1996). *In the name of the family: Rethinking family values in the postmodern age*. Boston: Beacon Press.
278. Stafford, K. and Tews, M. J. (2009). Enhancing Work–Family Balance Research in Family Businesses. *Family Business Review*, 22(3), 235-238. [10.1177/0894486509337410](https://doi.org/10.1177/0894486509337410)
279. Stankūnienė V. (1995). Demografinių procesų valdymas: teorija ir patyrimas. *Vilnius: Technika*, 1995.
280. Stankūnienė V. (1997). (ats.red.), Šeima ir gimstamumas Lietuvoje. *Vilnius: LSFI*, 1997.
281. Stankūnienė V. (2011). Ketiname turėti vis mažiau vaikų. *Demografija ir mes*. 2011, Nr. 2.
282. Stankūnienė V., Eidukienė V., Gruževskis B., Jančaitytė R., Mikalauskaitė A. ir Paluckienė J., (2001). Paramos šeimai politika: samprata ir patyrimas, Lietuvos filosofijos ir sociologijos institutas, Vilnius, p. 26.
283. Stankūnienė V., Maslauskaitė, A. ir Baublytė M. (2013). *Ar Lietuvos šeimos bus gausesnės. [Are families to be larger in Lithuania?]*. Vilnius. 264 p. ISBN 978-9955-531-40-1

284. Stankūnienė, V. (2001) Lithuania. Reflections of Recent Demographic Conditions on Family and Social Policies in CEE Countries. Bratislava, 2001.
285. Stankūnienė, V. (2003). Family policy in Lithuania: assessments and needs. In Population of Central and Eastern Europe. Challenges and Opportunities. Kotowska, I. E.; Jozwiak, J. (eds.). European Population Conference, Warsaw, 26–30 August 2003. *Warsaw: Statistical Publishing Establishment*, 2003.
286. Stankūnienė, V., Jasilionienė, A., ir Jančaitytė R. (2005). Šeima, vaikai, šeimos politika: modernėjimo prieštaros. *Vilnius: STI*, 258 psl. ISBN 9955-531-20-7.
287. Starke, P. (2006). The Politics of Welfare State Retrenchment: A Literature Review, *Social Policy & Administration* 40 (1): 104–120. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9515.2006.00479.x>
288. Startienė, G. ir Remeikienė, R. (2009). The Influence of Demographical Factors on the Interaction between Entrepreneurship and Unemployment, *Inžinerinė Ekonomika – Engineering Economics* (4): 60–71.
289. Stavrou, E. and Ierodiakonou, C. (2015). Entitlement to Work-Life Balance Support: Employee/Manager Perceptual Discrepancies and Their Effect on Outcomes. *Human Resource Management*, 55(5), pp.845–869.
290. Stavrou, E.T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), pp.923–947.
291. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. ir Gilbert D.R. (2000). Vadyba | | 2-asis papildytas leidimas. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
292. Straub, C. (2012). Antecedents and organizational consequences of family supportive supervisor behavior: A multilevel conceptual framework for research. *Human Resource Management Review* - 22. 10.1016/j.hrmr.2011.08.001.
293. Straub, C., Vinkenburg, C. and Hofmans, J. (2018). Effective HR implementation: the impact of supervisor support for policy use on employee perceptions and attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*. 10.1080/09585192.2018.1457555.
294. Sultan, F. and Hayat, S. (2019). Impact of Work Family Conflicts on Employee Performance with Moderating Role of Supervisor Support in Banking Sector of KPK, Pakistan. Jun2019, Vol. 19 Issue 6, p72-79. 8p.
295. Sweet, S., Pitt-Catsoupes, M., Besen, E., and Golden, L. (2014). Explaining organizational variation in flexible work arrangements: Why the pattern and scale of availability matter. *Community, Work and Family*, 17(2), 115–141. doi:10.1080/13668803.2014.887553

296. Šeimos ir darbo derinimas: Lietuvos profesinių sąjungų pozicija. (2019). Projekto „Ašis: atstovavimo šeimų interesams stiprinimas 2019“ Asociacijos „Nacionalinis aktyvių mamų sambūris“ iniciatyva atliktas tyrimas <http://www.nsta.lt/wp-content/uploads/2020/01/NAMS-Seimos-ir-darbo-derinimas-profsajungu-pozicija.pdf>
297. Šidlauskienė, V. (2011). Šeimai palankios organizacijos kūrimo prielaidos universitete: darbuotojų požiūris. *Lyčių studijos ir tyrimai. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla*. 2011, (9), p.6-28. ISSN 1822-6310
298. Taylor-Gooby, P. (ed.) (2004). *New Risks, New Welfare: The Transformation of the European Welfare State*, Oxford: *Oxford University Press*, 248 pp., £55 hbk, ISBN 0-19-926726-X. doi:10.1017/S0047279405219049
299. Taylor-Gooby, P. and Leruth, B. (2018). *Attitudes, Aspirations and Welfare: Social Policy Directions in Uncertain Times*. Cham: Springer International Publishing. 10.1007/978-3-319-75783-4.
300. Taylor-Gooby, P., Leruth, B. and Chung, H. (2017). *After Austerity: Welfare State Transformation in Europe After the Great Recession*. [Online]. Taylor-Gooby, P., Leruth, B. and Chung, H. eds. Oxford, UK: Oxford University Press. Available at: <https://global.oup.com/academic/product/after-austerity-9780198790273?lang=en&cc=gb>.
301. Tamunomiebi, M. D., and Onah, G. O. (2019). Organizational citizenship behaviour: A critical review of its development in a diversity driven workplace. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(1), 41 – 60
302. Tandzegolskienė, I., Trepulė, E., Rutkienė, A., Tamoliūnė, G. ir Butautaitė, V. (2016). *Karjeros ir tėvystės derinimo galimybės – ka rodo atlikto tyrimo rezultatai?* [online] [www.vdu.lt](http://www.vdu.lt). Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga internete: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/32096> [Accessed 10 Aug. 2019].
303. Taris, T.W. and Schreurs, P.J.G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), pp.120–136. <https://doi.org/10.1080/02678370903072555>
304. Thomas L.T. and Ganster D.C. (1995). Impact of family-supportive work variables on workfamily conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1) 6–15.
305. Thomas, L., and Thomas, J. (1990). The ABCs of childcare: Building blocks of competitive advantage. *Sloan Management Review*, 31(2), 31-41.
306. Thompson, C. A., Beauvais, L. L., and Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415. doi:10.1006/jvbe.1998.1681

307. Thompson, C., and Prottas, D. (2005). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 100-118.
308. Tomaszewska, R. and Pawlicka, A. (2019). Work and Life. Balance or Conflict? Theoretical Context vs. Research Results. *Journal of Education & Social Policy*. 6. 10.30845/jesp.v6n2p6.
309. Torpey, E. M. (2007). Flexible work. Adjusting the when and where of your job.
310. Tschopp, C., Keller, A. C. and Stalder, B. E. (2015). Work or family or both? Value trajectories and their prediction over ten years. *Journal of Adolescence*, 42, 20-30. [https://doi.org/\(/...\)lescence.2015.03.013](https://doi.org/(/...)lescence.2015.03.013)
311. Tsui, A. S., Egan, T. D. and Oreilly, C. A. (1992). Being different – Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549–579.
312. Tsui, A. S., Xin, K. R. and Egan, T. D. (1995). *Relational demography: The missing link in vertical dyad linkage*. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* (p. 97–129). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10189-004>
313. Turner, J. C. (Ed.). (1982). *Towards a cognitive redefinition of the social group*. New York, NY: Cambridge University Press.
314. van Oorschot, W. (2006) ‘Making the difference in social Europe: deservingness perceptions among citizens of European welfare states’, *Journal of European Social Policy*, 16(1), pp. 23–42. doi: 10.1177/0958928706059829.
315. van Oorschot, W., Reeskens, T. and Meuleman, B. (2012) ‘Popular perceptions of welfare state consequences: A multilevel, cross-national analysis of 25 European countries’, *Journal of European Social Policy*, 22(2), pp. 181–197. doi: 10.1177/0958928711433653.
316. Vandenbroucke, F. and Vleminckx, K. (2011) ‘Disappointing Poverty Trends: Is the Social Investment State to Blame?’, *Journal of European Social Policy* 21(5): 450–71.
317. Vyšniauskienė, S. and Brazienė, R. (2017). Evaluation of Family Friendly Policy in Lithuania. *Public Policy And Administration*, 16(3).
318. Vyšniauskienė, S., and Brazienė, R. (2017). Evaluation of Family Friendly Policy in Lithuania. *Viešoji Politika Ir Administravimas*, 16(3), 455-467.
319. Voydanoff, P. (2005). Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), pp.822–836. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x>
320. Wallerstein, M. and Moene, K. O.. (2003). “Does the Logic of Collective Action Explain the Logic of Corporatism?.” *Journal of Theoretical Politics* 15, no. 3 (July): 271–297. <https://doi.org/10.1177/0951692803015003003>.

321. Warner, M. A. and Hausdorf, P. A. (2009). Understanding Work-to-Family Conflict: The Role of Organization and Supervisor Support for Work-life Issues // *Organization Management Journal*. Vol. 6, No. 3, pp. 130–145. doi: 10.1057/omj.2009.19
322. Warren, J. A., and Johnson, P. J. (1995). The impact of workplace support on work-family role strain. *Family Relations: An Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies*, 44(2), 163–169. <https://doi.org/10.2307/584803>
323. Weber, M. (Ed.). (1947). *The theory of social and economic organisation*. New York: Free Press.
324. Weisbrod, B. A. (1983). Nonprofit and proprietary sector behavior: Wage differentials among lawyers. *Journal of Labor Economics*, 1(3), 246–263. doi:10.1086/298012
325. Whitehouse, G., Haynes, M., Macdonald, F. and Arts, D. (2007) *Reassessing the 'family-friendly workplace': Trends and influences in Britain, 1998 – 2004*. Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform Employment Relations Research Series No. 76. London: BERR.
326. Wickramasinghe, V. (2012). Supervisor support as a moderator between work schedule flexibility and job stress: Some empirical evidence from Sri Lanka. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(1), pp.44–55. DOI: 10.1108/17538351211215384.
327. Wilensky, H. (1975). *The Welfare State and Equality. Structural and Ideological Roots of Public Expenditures*. Berkeley CA: University of California Press.
328. Williamson, O. E. (1996) 'Economics and Organization: A Primer', *California Management Review*, 38(2), pp. 131–146. doi: 10.2307/41165836.
329. Wolpiuk - Ochocinska, A. (2014). Work engagement of employees with different family structure.
330. Work-life balance. Measures to help reconcile work, private and family life. Library Briefing by Davies R. European Parliament. European Union, 2013. internete: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/lt/document.html?reference=LDM\\_BRI%282013%29130549](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/lt/document.html?reference=LDM_BRI%282013%29130549) [Accessed 16 Aug. 2019].
331. Zhang, M., Griffeth, R. W., Fried, D. D. (2012). Work-family Conflict and Individual Consequences // *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 27, No. 7, pp. 696–713. doi:10.1108/02683941211259520.
332. Zheng, C., Kashi, K., Fan, D., Molineux, J. and Ee, M.S. (2015). Impact of individual coping strategies and organisational work-life balance programmes on Australian employee well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(5), pp.501–526. 10.1080/09585192.2015.1020447.
333. Zieman, K. (2009). Elite support for constitutional reform in the Netherlands. *Acta Politica*, 44, 2009.

## STATISTINĖS INFORMACIJOS ŠALTINIAI

1. European Commission 2018, *Social Investment* [interaktyvus]. Prieiga internete: <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1044&langId=en>> [žiūrėta 2018-08-20].
2. European Value Study 2008 [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<https://www.gesis.org/en/services/data-analysis/international-survey-programs/european-values-study/>> [žiūrėta 2018-08-05].
3. Eurostat (2018a). Living conditions in Europe - income distribution and income inequality. Prieiga internete: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Living\\_conditions\\_in\\_Europe\\_-\\_income\\_distribution\\_and\\_income\\_inequality](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Living_conditions_in_Europe_-_income_distribution_and_income_inequality)
4. Eurostat (2018b). Income poverty statistics. At risk of poverty rate of 2018. Prieiga internete: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Income\\_poverty\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Income_poverty_statistics)
5. Eurostat (2018c). Population structure and ageing. Increase in the share of population aged 65 years or over between 2008 and 2018. Prieiga internete: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population\\_structure\\_and\\_ageing](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing)
6. Eurostat (2018d). Population and population change statistics. Prieiga internete: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population\\_and\\_population\\_change\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_and_population_change_statistics)
7. Eurostat (2018e). Household composition statistics. Prieiga internete: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Household\\_composition\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Household_composition_statistics)
8. Eurostat (2018g). Women are having their first child at an older age. Prieiga internete: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190318-1>
9. Eurostat (2018h). Employment - annual statistics Prieiga internete: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_-\\_annual\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics)
10. Eurostat (2018j)). Reconciliation of work and family life – statistics. Prieiga internete: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Reconciliation\\_of\\_work\\_and\\_family\\_life\\_-\\_statistics#One\\_in\\_three\\_in\\_the\\_EU\\_had\\_care\\_responsibilities\\_in\\_2018](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Reconciliation_of_work_and_family_life_-_statistics#One_in_three_in_the_EU_had_care_responsibilities_in_2018)
11. Eurostat (2018k). Euro indicators. Prieiga internete: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9539652/3-31012019-BP-EN.pdf/bd847e5d-0694-4f90-b21f-f87a57ac4277>



12. Eurostat. Reconciliation between work, private and family life in the European Union. Statistical books. 2009 edition. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009.
13. Lietuvos statistikos departamentas. (2019a). Oficialiosios statistikos portalas. Lietuvos gyventojai. Lietuvos gyventojai (2019 m. leidimas). Šalies gyventojai. Gyventojų senėjimas [žiūrėta 2019 m. vasario 18 d.]. Prieiga internete: <https://osp.stat.gov.lt/>.
14. Lietuvos statistikos departamentas. (2019b). Oficialiosios statistikos portalas. Lietuvos gyventojai. Lietuvos gyventojai (2019 m. leidimas). Santuokos ir ištuokos. Santuokos [žiūrėta 2019 m. vasario 18 d.]. Prieiga internete: <https://osp.stat.gov.lt/>.
15. Lietuvos statistikos departamentas. (2019c). Oficialiosios statistikos portalas. Lietuvos gyventojai. Lietuvos gyventojai (2019 m. leidimas). Santuokos ir ištuokos. Ištuokos [žiūrėta 2019 m. vasario 18 d.]. Prieiga internete: <https://osp.stat.gov.lt/>.
16. Lietuvos statistikos departamentas. (2019d). Oficialiosios statistikos portalas. Lietuvos gyventojų pajamos ir gyvenimo sąlygos (2019 m. leidimas). Namų ūkiai. Namų ūkių sudėtis [žiūrėta 2019 m. vasario 26 d.]. Prieiga internete: <https://osp.stat.gov.lt/>.
17. Lietuvos statistikos departamentas. (2019e). Oficialiosios statistikos portalas. Gyventojai ir socialinė statistika. Gyventojų užimtumas ir nedarbas [žiūrėta 2019 m. kovo 15 d.]. Prieiga internete: <https://osp.stat.gov.lt/>.
18. Lietuvos statistikos departamentas. (2019f). Oficialiosios statistikos portalas. Lietuvos gyventojų pajamos ir gyvenimo sąlygos (2019 m. leidimas). Namų ūkiai. Pagrindiniai pajamų šaltiniai [žiūrėta 2019 m. kovo 10 d.]. Prieiga internete: <https://osp.stat.gov.lt/>.
19. Lietuvos statistikos departamentas. (2019g). Oficialiosios statistikos portalas. Gyventojai ir socialinė statistika. Karjeros ir šeimos derinimas [žiūrėta 2019 m. kovo 15 d.]. Prieiga internete: <https://osp.stat.gov.lt/>.
20. Lietuvos statistikos departamentas. (2019h). Oficialiosios statistikos portalas. Lietuvos gyventojų pajamos ir gyvenimo sąlygos (2019 m. leidimas). Skurdo rizika. Skurdo rizikos lygis [žiūrėta 2019 m. vasario 18 d.]. Prieiga internete: <https://osp.stat.gov.lt/>.
21. Lietuvos statistikos departamentas. (2019y). Oficialiosios statistikos portalas. Lietuvos gyventojų pajamos ir gyvenimo sąlygos (2019 m. leidimas). Namų ūkių pajamos. Bendrosios ir disponuojamos pajamos [žiūrėta 2019 m. kovo 6 d.]. Prieiga internete: <https://osp.stat.gov.lt/>



22. Lietuvos statistikos departamentas. (2020i). Oficialiosios statistikos portalas. Gyventojai ir socialinė statistika. Darbo užmokestis ir darbo sąnaudos. Darbo užmokesčio rodikliai (ketvirtiniai ir metiniai). [žiūrėta 2020 m. kovo 6 d.]. Prieiga internete: <https://osp.stat.gov.lt/>
23. OECD Family Database. 2018. Family Outlook. Prieiga internete: <http://www.oecd.org/social/family/database.htm>.
24. Švietimo būklės apžvalga, 2018. ISBN 978-9986-03-706-4 (Internetinis). Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2019. Vilnius: ŠAC

## TEISĖS AKTAI

1. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro įsakymas „Dėl statybos techninio reglamento str 2.02.02:2004 „Visuomeninės paskirties statiniai“ patvirtinimo““. *Valstybės žinios*, 2004-04-15, Nr. 54-1851
2. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. *TAR*, 2006, Nr. 23709.
3. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas. *TAR*, 2003, Nr. 70-3170.
4. Lietuvos Respublikos išmokų vaikams įstatymas. *TAR*, 2017, Nr. 21662.
5. Lietuvos Respublikos Konstitucija. 1992. *Valstybės Žinios*, 1992, Nr. 33-1014
6. Lietuvos Respublikos ligos ir motinystės socialinio draudimo įstatymas. 2017. *TAR*, Nr. XII-2501)
7. Lietuvos respublikos moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymo nr. VIII-947 pakeitimo įstatymas, *Valstybės žinios*, 2016, Nr. XII-2767.
8. Lietuvos Respublikos piniginės socialinės paramos nepasiturinčioms šeimoms ir vieniems gyvenantiems asmenims įstatymas. *Valstybės žinios*. 2003, Nr. 73-3352.
9. Lietuvos Respublikos seimo nutarimas „Dėl valstybinės šeimos politikos koncepcijos patvirtinimo“, *TAR*, 2008 m. birželio 3 d. Nr. X-1569.
10. Lietuvos Respublikos šeimos stiprinimo įstatymas. *TAR*, 2017, Nr. XIII-700.
11. Lietuvos Respublikos Užimtumo rėmimo įstatymas. 2006. *TAR*, 2006, Nr. 73-2762
12. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. *TAR*, 1994, Nr. Nr. 55-1049
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas: „Dėl nėščių, neseniai pagimdžiusių, krūtimi maitinančių darbuotojų darbo sąlygų aprašo patvirtinimo“. *TAR*, 2017-06-21, Nr. 469.
14. Nacionalinė šeimos politikos koncepcija. *Valstybės žinios*, 2008-06-17, Nr. 69-2624
15. Nutarimas dėl nacionalinės demografinės (gyventojų) politikos strategijos patvirtinimo. 2004. *Valstybės žinios*, 2004-11-02, Nr. 159-5795

## PRIEDAS NR. 1 . Tiesioginių vadovų ir jų darbuočių charakteristikos

KO-DAS	Lytis (V – vyras, M – moteris)	AR TURI VAIKŲ (T- taip, N – ne)	Įmonės tipas (V – valstybinė, P – privati)	Sektorius	Vadovavimo tipas* <sup>1</sup> (D; S; A)	Darbuotojų buveinė	Interviu data	Interviu trukmė* <sup>2</sup>
TV_1	V	T	P	Prekyba	S	Alytus	2018.04.15	14:22
TV_2	V	T	P	Gamyba	D	Kaunas	2018.03.03	16:08
TV_3	M	N	P	Paslaugos	D	Kaunas	2018.05.08	26:15
TV_4	M	T	P	Maitinimas	D	Vilnius	2018.04.07	24:18
TV_5	V	N	P	Paslaugos	S	Vilnius	2018.05.14	17:48
TV_6	M	T	P	Paslaugos	D	Vilnius	2018.05.20	21:20
TV_7	V	T	P	Maitinimas	S	Alytus	2018.04.17	17:21
TV_8	M	T	P	IT	D	Vilnius	2018.03.12	27:34
TV_9	M	T	P	Švietimas	D	Vilnius	2018.05.24	21:16
TV_10	M	T	V	Pardavimai	D	Kaunas	2018.04.29	18:13
TV_11	V	N	P	Žemės ūkis	S	Alytaus raj.	2018.05.27	21:38
TV_12	V	T	V	Gamyba	D	Vilnius	2018.03.26	15:17
TV_13	M	T	P	Pardavimai	D	Vilnius	2018.06.04	23:55
TV_14	V	T	P	Gamyba, pardavimai	A	Šiauliai	2018.04.08	15:24
TV_15	V	N	V	Pardavimai	D	Vilnius	2018.04.28	17:35
TV_16	V	T	P	Švietimas	D	Vilnius	2018.06.07	22:44
TV_17	M	T	V	Sveikatos apsauga	D	Vilnius	2018.03.16	21:15
TV_18	M	T	V	Paslaugos	D	Alytus	2018.06.14	19:24
TV_19	M	T	P	Maitinimas	S	Vilnius	2018.06.09	23:33
TV_20	V	N	V	IT	D	Vilnius	2018.04.18	27:46
TV_21	M	T	V	Sveikatos apsauga	A	Panevėžys	2018.04.22	29:18
TV_22	V	T	P	Statybos	S	Alytus	2018.03.19	18:22

\*<sup>1</sup> S – savininkas arba A – aukščiausio lygio vadovas; D – samdomas darbuotojas.

\*<sup>2</sup> Interviu trukmė be prisistatymo, temos ir sąvokų išaiškinimo, charakteristikų surinkimo.

## **PRIEDAS NR. 2. Žvalgomojo pusiau struktūruoto interviu su dirbančiais asmenimis temos**

1. Prašoma papasakoti, kaip dirbantieji šeimoje pasidalina darbus, kokie abiejų (kai apklausama pora) partnerių lūkesčiai dėl šeimos įsipareigojimų derinimo.
2. Prašoma nurodyti ar iškyla problemų derinant darbo–šeimos įsipareigojimus ir jei taip, kokios tai problemos.
3. Prašoma įvardinti, kaip jų žiniomis, valstybė prisideda derinant šeimos ir darbo įsipareigojimus ir kokie būtų lūkesčiai šiuo klausimu.
4. Prašoma įvardinti, kaip jų manymu darbdavys prisideda derinant šeimos ir darbo įsipareigojimus ir kokie būtų lūkesčiai šiuo klausimu.
5. Prašoma įvardinti nuomonę dėl darbdavio ir valstybės pozicijos šeimos–darbo derinime, nurodyti atsakomybes ir kas turėtų prisidėti daugiau.

### PRIEDAS NR. 3. Apklaustų žvalgomojo tyrimo metu dirbančių asmenų ir jų šeimų charakteristikos

KODAS	Lytis (V – vy- ras; M – moteris)	Šeimyninė padėtis (S – susituokę; K-kohabi- tациijoje; V – vieni- šas)	Įmonės, kurioje dirba tipas (V – valsty- binė, P – privati)	Papildomų pajamų ga- vimas (T- taip; N – ne)	Gyve- namoji vieta	Interviu data	Interviu trukmė <sup>4</sup>
ŽD_1	M	S	P	T	Vilnius	2018.03.15	14:18
	V		V	T			
ŽD_2	M	S	P	N	Alytus	2018.03.20	19:20
	V		P	N			
ŽD_3	M	S	P	N	Alytaus raj.	2018.03.21	20:45
	V		V	T			
ŽD_4	M	V	P	T	Vilnius	2018.03.25	16:20

## PRIEDAS NR. 4. Apklaustų tyrimo metu dirbančių tėvų ir jų šeimų charakteristikos

KODAS	Lytis (V – vyras; M – moteris)	Šeimyninė padėtis (S – susituokę; K – kohabitacijoje; V – vienišas)	Darbovietės tipas (V – valstybinė, P – privati)	Papildomų pajamų gavimas (T – taip; N – ne)	Gyvenamoji vieta	Interviu data	Interviu trukmė <sup>4</sup>
D <sup>1</sup> P <sup>2</sup> K <sup>3</sup> _1	M	S	P	N	Vilniaus raj.	2018.09.07	45:44
	V		V	N			
DPD_2	M	K	V	T	Vilnius	2018.10.04	28:02
	V		P	N			
DPD_3	M	S	P	T	Kaunas	2018.10.18	31:16
	V		P	N			
DPD_4	M	S	P	N	Vilnius	2018.09.06	25:53
	V		P	N			
DPK_5	M	S	P	N	Klaipėdos raj.	2018.10.08	34:04
	V		P	T			
DPM_6	M	S	P	N	Elektrėnai	2018.10.07	38:30
	V		P	T			
DVD_7	M	V	V	T	Vilnius	2018.07.27	22:27
DPD_8	M	S	V	T	Vilnius	2018.09.08	27:06
	V		P	T			
DVD_9	M	V	V	T	Vilnius	2018.10.30	19:33
DVM_10	M	V	P	T	Utena	2018.10.27	16:17
DPD_11	M	S	V	N	Vilnius	2018.09.18	65:14
	V		P	N			
DPK_12	M	S	P	N	Lazdijų raj.	2018.10.31	30:36
	V		V	T			
DVK_13	M	V	V	T	Panevėžio raj.	2018.09.15	23:25
DPD_14	M	S	V	T	Vilnius	2018.09.11	41:30
	V		P	T			
DPK_15	M	S	P	T	Alytaus raj.	2018.07.25	39:47
	V		P	T			
DVM_16	M	V	P	T	Panevėžys	2018.08.05	21:40

**PRIEDO NR. 4 TĖSINYS.** Apklaustų tyrimo metu dirbančių tėvų ir jų šeimų charakteristikos

KODAS	Lytis (V – vyras; M – moteris)	Šeimyninė padėtis (S – susituokę; K – kohabitacijoje; V – vienišas)	Darbovietės tipas (V – valstybinė, P – privati)	Papildomų pajamų gavimas (T – taip; N – ne)	Gyvenamoji vieta	Interviu data	Interviu trukmė <sup>4</sup>																																																																																																																																							
DPK_17	M	S	P	N	Alytaus raj.	2018.09.03	35:51																																																																																																																																							
	V		V	N				DPK_18	M	S	V	N	Alytaus raj.	2018.07.29	27:06	V	P	T	DPM_19	M	S	V	N	Marijampolė	2018.08.10	37:35	V	P	N	DPD_20	M	K	P	T	Kaunas	2018.05.16	32:15	N	P	T	DPD_21	M	S	P	T	Vilnius	2018.05.15	42:02	V	V	T	DPM_22	M	S	V	T	Alytus	2018.09.04	29:02	V	P	N	DPM_23	M	S	V	N	Panevėžys	2018.09.14	38:07	V	P	N	DVM_24	M	V	P	T	Utena	2018.09.30	17:20	DPD_25	M	S	P	T	Vilnius	2018.05.19	33:16	V	V	T	DPK_26	M	S	P	T	Panevėžio raj.	2018.09.16	38:22	V	P	N	DPD_27	M	S	V	T	Vilnius	2018.10.03	18:34	V	V	T	DPD_28	M	S	P	N	Vilnius	2018.10.25	35:25	V	V	N	DPD_29	M	K	P	N	Kaunas	2018.06.12	44:15	V	P	T	DPM_30	M	S	P	N	Alytus
DPK_18	M	S	V	N	Alytaus raj.	2018.07.29	27:06																																																																																																																																							
	V		P	T				DPM_19	M	S	V	N	Marijampolė	2018.08.10	37:35	V	P	N	DPD_20	M	K	P	T	Kaunas	2018.05.16	32:15	N	P	T	DPD_21	M	S	P	T	Vilnius	2018.05.15	42:02	V	V	T	DPM_22	M	S	V	T	Alytus	2018.09.04	29:02	V	P	N	DPM_23	M	S	V	N	Panevėžys	2018.09.14	38:07	V	P	N	DVM_24	M	V	P	T	Utena	2018.09.30	17:20	DPD_25	M	S	P	T	Vilnius	2018.05.19	33:16	V	V	T	DPK_26	M	S	P	T	Panevėžio raj.	2018.09.16	38:22	V	P	N	DPD_27	M	S	V	T	Vilnius	2018.10.03	18:34	V	V	T	DPD_28	M	S	P	N	Vilnius	2018.10.25	35:25	V	V	N	DPD_29	M	K	P	N	Kaunas	2018.06.12	44:15	V	P	T	DPM_30	M	S	P	N	Alytus	2018.06.31	26:16	V	P	N						
DPM_19	M	S	V	N	Marijampolė	2018.08.10	37:35																																																																																																																																							
	V		P	N				DPD_20	M	K	P	T	Kaunas	2018.05.16	32:15	N	P	T	DPD_21	M	S	P	T	Vilnius	2018.05.15	42:02	V	V	T	DPM_22	M	S	V	T	Alytus	2018.09.04	29:02	V	P	N	DPM_23	M	S	V	N	Panevėžys	2018.09.14	38:07	V	P	N	DVM_24	M	V	P	T	Utena	2018.09.30	17:20	DPD_25	M	S	P	T	Vilnius	2018.05.19	33:16	V	V	T	DPK_26	M	S	P	T	Panevėžio raj.	2018.09.16	38:22	V	P	N	DPD_27	M	S	V	T	Vilnius	2018.10.03	18:34	V	V	T	DPD_28	M	S	P	N	Vilnius	2018.10.25	35:25	V	V	N	DPD_29	M	K	P	N	Kaunas	2018.06.12	44:15	V	P	T	DPM_30	M	S	P	N	Alytus	2018.06.31	26:16	V	P	N																	
DPD_20	M	K	P	T	Kaunas	2018.05.16	32:15																																																																																																																																							
	N		P	T				DPD_21	M	S	P	T	Vilnius	2018.05.15	42:02	V	V	T	DPM_22	M	S	V	T	Alytus	2018.09.04	29:02	V	P	N	DPM_23	M	S	V	N	Panevėžys	2018.09.14	38:07	V	P	N	DVM_24	M	V	P	T	Utena	2018.09.30	17:20	DPD_25	M	S	P	T	Vilnius	2018.05.19	33:16	V	V	T	DPK_26	M	S	P	T	Panevėžio raj.	2018.09.16	38:22	V	P	N	DPD_27	M	S	V	T	Vilnius	2018.10.03	18:34	V	V	T	DPD_28	M	S	P	N	Vilnius	2018.10.25	35:25	V	V	N	DPD_29	M	K	P	N	Kaunas	2018.06.12	44:15	V	P	T	DPM_30	M	S	P	N	Alytus	2018.06.31	26:16	V	P	N																												
DPD_21	M	S	P	T	Vilnius	2018.05.15	42:02																																																																																																																																							
	V		V	T				DPM_22	M	S	V	T	Alytus	2018.09.04	29:02	V	P	N	DPM_23	M	S	V	N	Panevėžys	2018.09.14	38:07	V	P	N	DVM_24	M	V	P	T	Utena	2018.09.30	17:20	DPD_25	M	S	P	T	Vilnius	2018.05.19	33:16	V	V	T	DPK_26	M	S	P	T	Panevėžio raj.	2018.09.16	38:22	V	P	N	DPD_27	M	S	V	T	Vilnius	2018.10.03	18:34	V	V	T	DPD_28	M	S	P	N	Vilnius	2018.10.25	35:25	V	V	N	DPD_29	M	K	P	N	Kaunas	2018.06.12	44:15	V	P	T	DPM_30	M	S	P	N	Alytus	2018.06.31	26:16	V	P	N																																							
DPM_22	M	S	V	T	Alytus	2018.09.04	29:02																																																																																																																																							
	V		P	N				DPM_23	M	S	V	N	Panevėžys	2018.09.14	38:07	V	P	N	DVM_24	M	V	P	T	Utena	2018.09.30	17:20	DPD_25	M	S	P	T	Vilnius	2018.05.19	33:16	V	V	T	DPK_26	M	S	P	T	Panevėžio raj.	2018.09.16	38:22	V	P	N	DPD_27	M	S	V	T	Vilnius	2018.10.03	18:34	V	V	T	DPD_28	M	S	P	N	Vilnius	2018.10.25	35:25	V	V	N	DPD_29	M	K	P	N	Kaunas	2018.06.12	44:15	V	P	T	DPM_30	M	S	P	N	Alytus	2018.06.31	26:16	V	P	N																																																		
DPM_23	M	S	V	N	Panevėžys	2018.09.14	38:07																																																																																																																																							
	V		P	N				DVM_24	M	V	P	T	Utena	2018.09.30	17:20	DPD_25	M	S	P	T	Vilnius	2018.05.19	33:16	V	V	T	DPK_26	M	S	P	T	Panevėžio raj.	2018.09.16	38:22	V	P	N	DPD_27	M	S	V	T	Vilnius	2018.10.03	18:34	V	V	T	DPD_28	M	S	P	N	Vilnius	2018.10.25	35:25	V	V	N	DPD_29	M	K	P	N	Kaunas	2018.06.12	44:15	V	P	T	DPM_30	M	S	P	N	Alytus	2018.06.31	26:16	V	P	N																																																													
DVM_24	M	V	P	T	Utena	2018.09.30	17:20																																																																																																																																							
DPD_25	M	S	P	T	Vilnius	2018.05.19	33:16																																																																																																																																							
	V		V	T				DPK_26	M	S	P	T	Panevėžio raj.	2018.09.16	38:22	V	P	N	DPD_27	M	S	V	T	Vilnius	2018.10.03	18:34	V	V	T	DPD_28	M	S	P	N	Vilnius	2018.10.25	35:25	V	V	N	DPD_29	M	K	P	N	Kaunas	2018.06.12	44:15	V	P	T	DPM_30	M	S	P	N	Alytus	2018.06.31	26:16	V	P	N																																																																																
DPK_26	M	S	P	T	Panevėžio raj.	2018.09.16	38:22																																																																																																																																							
	V		P	N				DPD_27	M	S	V	T	Vilnius	2018.10.03	18:34	V	V	T	DPD_28	M	S	P	N	Vilnius	2018.10.25	35:25	V	V	N	DPD_29	M	K	P	N	Kaunas	2018.06.12	44:15	V	P	T	DPM_30	M	S	P	N	Alytus	2018.06.31	26:16	V	P	N																																																																																											
DPD_27	M	S	V	T	Vilnius	2018.10.03	18:34																																																																																																																																							
	V		V	T				DPD_28	M	S	P	N	Vilnius	2018.10.25	35:25	V	V	N	DPD_29	M	K	P	N	Kaunas	2018.06.12	44:15	V	P	T	DPM_30	M	S	P	N	Alytus	2018.06.31	26:16	V	P	N																																																																																																						
DPD_28	M	S	P	N	Vilnius	2018.10.25	35:25																																																																																																																																							
	V		V	N				DPD_29	M	K	P	N	Kaunas	2018.06.12	44:15	V	P	T	DPM_30	M	S	P	N	Alytus	2018.06.31	26:16	V	P	N																																																																																																																	
DPD_29	M	K	P	N	Kaunas	2018.06.12	44:15																																																																																																																																							
	V		P	T				DPM_30	M	S	P	N	Alytus	2018.06.31	26:16	V	P	N																																																																																																																												
DPM_30	M	S	P	N	Alytus	2018.06.31	26:16																																																																																																																																							
	V		P	N																																																																																																																																										

**PRIEDO NR. 4 TĘSINYS.** Apklaustų tyrimo metu dirbančių tėvų ir jų šeimų charakteristikos

KODAS	Lytis (V – vyras; M – moteris)	Šeimyninė padėtis (S – susituokę; K-kohabitacijoje; V – vienišas)	Darbovietės tipas (V – valstybinė, P – privati)	Papildomų pajamų gavimas (T - taip; N – ne)	Gyvenamoji vieta	Interviu data	Interviu trukmė <sup>4</sup>
DPK_31	M	S	P	N	Vilniaus raj.	2018.08.08	42:23
	V		P	T			
DPM_32	M	K	P	N	Alytus	2018.08.16	32:18
	V		V	N			
DPD_33	M	S	P	T	Vilnius	2018.09.02	34:20
	V		P	T			

\* D<sup>1</sup> – dirbantysis; P<sup>2</sup> arba V<sup>2</sup> – pilna šeima (abu tėvai gyvena kartu) arba vienišas (gyvena be partnerio); D<sup>3</sup> – didmiestyje gyvena, M<sup>3</sup> – gyvena mieste, K<sup>3</sup> – gyvena kaimo vietovėje

\*Interviu trukmė<sup>4</sup> be prisistatymo, temos ir sąvokų išaiškinimo, charakteristikų surinkimo



## PUBLIKACIJŲ IR PRANEŠIMŲ SĄRAŠAS

### Publikacijos:

1. Grigužauskaitė, S. (2019). Darbas ar šeima? Ikimokyklinio amžiaus vaikų auginimo iššūkiai. *Lietuvos socialinė raida: Regioniniai socialinės diferenciacijos ypatumai*, Vilnius [online] pp.87–104. ISSN 2424-497X
2. Grigužauskaitė, S. ir Skučienė, D. (2016). Šeimos ir darbo derinimo teisinės prielaidos Baltijos šalyse. *Socialinė Teorija, Empirija, Politika Ir Praktika*, 18, 8-22. <https://doi.org/10.15388/STEPP.2019.1>

### Mokslo populiarinimo leidiniai:

1. Grigužauskaitė, S. (2019). Šeimos ir darbo derinimo teisinės prielaidos Baltijos šalyse. *Lietuvos socialinė raida: Regioniniai socialinės diferenciacijos ypatumai. Socialiniai tyrimai trumpai Nr. 5*, pp. 1–4. Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras. Prieiga internete: [https://www.lstc.lt/wp-content/uploads/2020/01/Socialiniai\\_tyrimai\\_trumpai\\_2019\\_Nr.5.pdf](https://www.lstc.lt/wp-content/uploads/2020/01/Socialiniai_tyrimai_trumpai_2019_Nr.5.pdf).

### Disertacijos tema skaityti pranešimai:

1. 2019 m. balandžio mėn. 12 d. V-oji Nacionalinė jaunųjų sociologų ir antropologų konferencija „Aktualūs sociologijos ir antropologijos tyrimai: problemos ir kontekstai“. Pranešimo tema: „Darbuotojų šeimos ir darbo derinimo problemos ir problemų teritorinė diferenciacija“. Kaunas, VDU.
2. August 29 - September 1, 2017. 13th Conference of the European Sociological Association (Un)Making Europe: Capitalism, Solidarities, Subjectivities, Research Network RN13 “Work-Family Balance and Work-Family Conflicts”. PANTEION University of Social & Political Sciences, Athens, Greece & HAROKOPIO University, Athens, Greece. Report theme: “Work- family reconciliation policies in Baltic states”.

