



Daugiau
balanso

Asmeninio gyvenimo ir darbo derinimas: darbdavių vaidmuo

Vilnius
2022



Šis projektas
finansuojamas Europos
Sąjungos Teisių, lygybės
ir pilietiškumo programos
(2014-2020) lėšomis



LYGIŲ GALIMYBIŲ
KONTROLIERIAUS
TARNYBA



LYGIŲ
GALIMYBIŲ
PLĖTROS
CENTRAS



NOMOSHITI

Leidinytas parengtas įgyvendinant projektą „Visi apie tai kalba: darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas virsta realybe“. Projektas iš dalies finansuojamas Europos Sąjungos Teisių, lygybės ir pilietiškumo lėšomis (2014–2020). Europos Komisija neprisiima atsakomybės už galimą pateiktos informacijos panaudojimą.

Daugiau informacijos: www.daugiaubalanso.lt

Turinys

1. Asmeninio gyvenimo ir darbo balansas – būtinybė	2
2. Asmeninio gyvenimo ir darbo derinimas: pokyčių užtikrinimo etapai	4
3. Holistinė prieiga: priemonės, darbo kultūra ir komunikacija	8
3.1 Asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo priemonės	8
3.2 Užsienio gerosios praktikos pavyzdžiai	21
3.3 Darbo kultūros formavimas ir komunikacija	22
3.3.1 Vidinė komunikacija	23
3.3.2 Darbuotojų ir vadovių (-ų) sąmoningumo kėlimas	23
3.3.3 Vadovių (-ų) pavyzdys	24
3.3.4 Taisyklės, kurių laikosi visi (-os)	25
4. Geroji praktika: „Swedbank“ atvejis	27
4.1 Prieš pradėdant darbus	27
4.2 Gerosios praktikos apžvalga ir analizė	28
4.3 Situacijos analizė	31
4.4 Didesnio darbo ir asmeninio gyvenimo balanso link: veiksmų plano kryptys	32
4.5 Į ką svarbu atkreipti dėmesį?	36
Priedai	39
1 priedas. Kontrolinis sąrašas	39
2 priedas. Administracinių duomenų klausimyno pavyzdys	41
3 priedas. Fokus grupės klausimyno pavyzdys	43
4 priedas. Fokus grupės dalyvių atrankos lentelės pavyzdys	44
5 priedas. Darbuotojų apklausos klausimyno pavyzdys	45
6 priedas. Įmonės darbo ir asmeninio gyvenimo balanso skatinimo veiksmų plano pavyzdys	49
7 priedas. Karjeros istorijos	51

1. Asmeninio gyvenimo ir darbo balansas – būtinybė

Viena ryškiausių ilgalaikių tendencijų šių dienų darbo rinkoje yra dirbančiųjų, turinčių tėvystės įsipareigojimų, proporcijos didėjimas¹. Ji formuojasi todėl, kad vis labiau įsitvirtina dviejų šeimos maitintojų modelis ir auga vienišų, darbo rinkoje dalyvaujančių tėvų skaičius. Taigi didėja darbuotojų dalis, kurie be profesinių turi ir svarbių šeimos įsipareigojimų. Eurostato duomenimis² kas trečia(s) ES gyventoja(s) rūpinasi ne tik jaunesniais nei 15 metų amžiaus vaikais, bet ir senyvo amžiaus ar šeimos nariais su negalia.

Antra vertus, gerą darbuotojų savijautą lemia ne tik streso dėl darbo ir šeimos įsipareigojimų derinimo sumažinimas. Žmonėms, neturintiems tokių įsipareigojimų, asmeninio gyvenimo ir darbo derinimas taip pat yra aktualus. Galimybė turėti prasmingą asmeninį gyvenimą – skirti laiko sportui, mokymuisi, pomėgiams ir veikloms, kurios skatina augti, tobulėti, patirti emocinį pasitenkinimą – svarbi taip pat.

Todėl tai, kaip darbo aplinka prisitaiko reaguodama į visuomenėje vykstančius pokyčius, daro didelį poveikį formuojant patrauklų organizacinį mikroklimatą: pritraukiant ir išlaikant vertingus darbuotojus ir siekiant įmonės tikslų. Tyrimai rodo, jog organizacijose, kuriose darbuotojams (-oms) yra sudaromos palankios sąlygos derinti asmeninį gyvenimą ir darbą, yra pastebima mažesnė darbuotojų kaita, darbuotojai (-os) yra produktyvesni (-ės) ir labiau įsitraukę (-usios) į organizacijos veiklas bei labiau linkę (-usios) po karjeros pertrūkių sugrįžti į organizaciją³.

Darbdavio (-ės) vaidmuo, padedant darbuotojams (-oms) siekti balanso tarp darbo ir asmeninių įsipareigojimų, yra esminis. Darbdavys (-ė) ne tik suteikia priemones – įrankius, reikalingus asmeninio gyvenimo ir darbo derinimui, bet ir formuoja darbo kultūrą, kurioje darbuotojai (-os) nebijotų išsakyti turintys (-ios) asmeninių įsipareigojimų bei jaustųsi patogiai naudodamiesi prieinamomis priemonėmis, nesibaimindami, jog tai turės įtakos jų karjeros perspektyvoms ar kolegų (-ių) požiūriui į juos.

1 OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers: https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/firms-contribution-to-the-reconciliation-between-work-and-family-life_344836028454

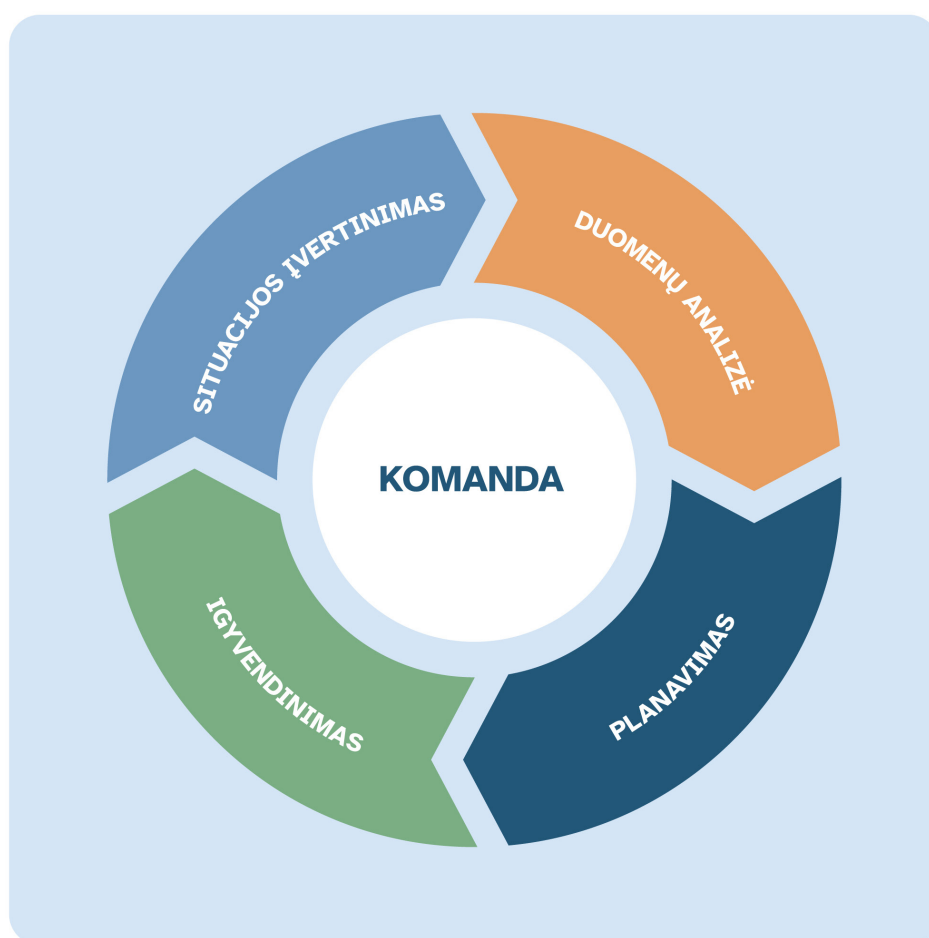
2 Reconciliation of work and family life – statistics: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Reconciliation_of_work_and_family_life_-_statistics&oldid=511883

3 Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra, „E-Facts 57: Šeimos klausimai ir darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas“, 2012.

Šiame leidinyje pateikiamos rekomendacijos darbdaviams (-ėms), nuo ko pradėti norint darbovietę padaryti draugiška darbuotojų asmeniniams įsipareigojimams bei kaip nuosekliai ir kryptingai formuoti ir įgyvendinti asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo politiką organizacijoje. Tikimės, kad pateiktos rekomendacijos bus puikus atspirties taškas organizacijoms, norinčioms, kad jų darbuotojai (-os) turėtų galimybę atrasti pusiausvyrą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo įsipareigojimų.

2. Asmeninio gyvenimo ir darbo derinimas: pokyčių užtikrinimo etapai

Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankios aplinkos kūrimas organizacijoje yra ilgalaikis procesas, reikalaujantis organizacijos įsipareigojimo sistemingai veikti darbuotojų profesinių ir asmeninių įsipareigojimų balanso užtikrinimo srityje. Žemiau pateikiami etapai, padėsiantys užtikrinti, kad siekiami pokyčiai vyktų sistemiškai, sklandžiai ir tikslingai.



Komandos subūrimas. Bet koks pokytis prasideda nuo iniciatyvių ir motyvuotų žmonių, todėl, siekiant keisti vidinę organizacijos kultūrą asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo klausimais, svarbu suburti iniciatyvią, kryptingai veikti pasiruošusią, kūrybišką komandą. Suburta komanda turi būti atsakinga už pokyčių įgyvendinimo žingsnius, darbų koordinavimą, visų procesų valdymą ir koordinavimą, informacijos sklaidą kitiems organizacijos darbuotojams. Rekomenduojama į komandą įtraukti darbuotojus (-as) iš įvairių organizacijos padalinių, kurie (-ios) darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo

temą galėtų perkelti į skirtingus organizacijos procesus ir su tuo susijusius sprendimus. Taip pat svarbu nepamiršti, kad asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo klausimai yra kompleksiški, nevienodai paliečiantys skirtingas darbuotojų grupes, tad geriausių rezultatų pasiekama, kai dirbant užtikrinama skirtingų patirčių ir požiūrių įvairovė. Kurti visoms (-iems) darbuotojoms (-ams) draugišką balanso politiką bei identifikuoti ir atsižvelgti į visų darbuotojų poreikius yra lengviau, jeigu į bendrą kūrybinį procesą įsitraukia įvairaus amžiaus, skirtingų lyčių, skirtingų šeiminių sudėčių žmonės. Jeigu tai padaryti yra sudėtinga, vertingų įžvalgų iš įvairių organizacijos darbuotojų galima susirinkti organizuojant „fokus“ grupes ar kitokio pobūdžio apklausas.

Situacijos įvertinimas. Pirmas suburtos komandas darbas, siekiant sukurti efektyvią ir darbuotojų poreikius atitinkančią asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo politiką organizacijoje, yra esamos situacijos įvertinimas. Jį sudaro keturi žingsniai:

- 1) Atliekama organizacijos darbuotojams (-oms) **prieinamų asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo priemonių inventorizacija**, t. y. susižymimos visos tiek įstatymų numatytos, tiek organizacijos iniciatyva siūlomos priemonės, kuriomis gali naudotis organizacijos darbuotojai (-os).
- 2) Remiantis priemonių inventorizacija bei kitais su darbo specifika susijusiais veiksniais, kurie gali turėti įtakos darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (pavyzdžiui, viršvalandžiai, komandiruotės ir pan.), **renkami administraciniai duomenys**. Tam, kad būtų galima identifikuoti, kurios darbuotojų grupės dažniau / rečiau naudojasi įvairiomis priemonėmis, duomenys turėtų būti išskaidyti į demografinius pjūvius, pavyzdžiui, lytis, šeiminei sudėčiai, amžius, darbo pobūdis (jeigu tai aktualu organizacijai) ir t. t. Rekomenduojama įtraukti papildomų pjūvių, jeigu matote, kad tai gali būti aktualu atsižvelgus į organizacijos darbo specifiką. Kruopščiai surinkti duomenys yra itin svarbi situacijos vertinimo dalis, nes padeda išsiaiškinti, ar ir kaip darbuotojos (-ai) naudojasi joms (jiems) prieinamomis priemonėmis, ar ir kaip skirtingai balanso klausimai liečia skirtingas darbuotojų grupes.
- 3) Nors administraciniai duomenys leidžia pamatyti bendras tendencijas apie asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo kultūrą organizacijoje, tačiau neatskleidžia esamos situacijos priežasčių ir kitų subtilių niuansų. Tą padaryti padeda **„fokus“ grupės**. Atsižvelgiant į administracinių duomenų analizės metu išryškėjusias problemines sritis, rekomenduojama organizuoti „fokus“ grupes su darbuotojais (-omis), kurių metu dalyvių įžvalgos padėtų išsiaiškinti, kodėl darbuotojai (-os) renkasi tam tikrus elgesio modelius bei kokie veiksniai turi didžiausią įtaką asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo kokybei.
- 4) „Fokus“ grupė (-ės) padeda geriau suprasti po administraciniais duomenimis slypinčias tendencijas, o **darbuotojų nuomonės apklausa** – kokios su lyčių vaidmenimis

susijusios nuostatos daro įtaką organizacijos kultūrai ir kaip darbuotojai (-os) vertina savo galimybes derinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Darbuotojų nuomonės apklausa yra svarbi situacijos vertinimo dalis, išryškinanti sritis, kuriose reikalingos pastangos darbuotojų sąmoningumui kelti.

Duomenų analizė. Susistemintų darbuotojų nuomonės apklausos, „fokus“ grupės (-ių) ir administracinių duomenų analizė leidžia kompleksiskai pažvelgti į asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo iššūkius bei planuoti tikslines priemones organizacijos darbuotojams (-oms). Analizuojant duomenis rekomenduojama:

- Neapsiriboti bendro pobūdžio duomenimis. Jeigu tik įmanoma, išskirstykite duomenis pagal konkrečius, atliekamai analizei svarbius požymius, pavyzdžiui, lytį, amžių, šeiminių sudėtį, darbines funkcijas ir kt. Skirtingoms grupėms priklausančių darbuotojų patirtys gali gerokai skirtis.
- Ieškoti sąsajų tarp skirtingais būdais (administraciniai duomenys, „fokus“ grupės, darbuotojų apklausa) surinktų įžvalgų: jos gali prieštarauti arba papildyti viena kitą. Ir vienu, ir kitu atveju gausite vertingų nuorodų, kokių veiksmų prasminga imtis (susitelkti į nuostatų kaitą, diegti konkrečias priemones ar ir viena, ir kita), norint veiksmingiau diegti veiksmingą darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo politiką organizacijoje.
- Patikėti duomenų analizės užduotį asmeniui, kuris turi bazinių žinių lyčių lygybės srityje. Žiūros lauką visada padeda praplėsti užsienio valstybėse ir Lietuvoje atliekami tyrimai. Analizei atlikti taip pat galima pakviesti išorės ekspertus.
- Prisiminti, jog nuostatos nebūtinai lemia elgesio pokyčius. Pavyzdžiui, darbuotojų apklausa gali parodyti, kad absoliuti dauguma įmonėje dirbančių vyrų pritaria teiginiui „normalu, kai vyrai eina vaiko priežiūros atostogų“, tačiau administraciniai duomenys atskleisti, kad šis požiūris nėra įsitvirtinęs praktikoje (vyrai neima vaiko priežiūros ar tėvystės atostogų), todėl gali tekti ieškoti jų elgesį keičiančių sprendimų.
- Atliekamą analizę pasitelkti kaip įžvalgų laboratoriją, padedančią generuoti idėjas apie galimas, veiksmų plane nugulsiančias priemones.

Planavimas. Išanalizavus duomenis ir supratęs, su kokiais iššūkiais susiduria organizacijos darbuotojos (-ai) ar jų grupės siekiant balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, galima pradėti planuoti tikslines priemones, kurios turėtų įeiti į **organizacijos veiksmų planą**. Veiksmų planas turėtų iškelti organizacijos tikslus balanso srityje, numatyti konkrečias priemones ir veiksmus, kuriais ketinama užtikrinti tikslų įgyvendinimą, apibrėžti veiksmų pasiskirstymą laike ir numatyti konkrečius siektinus rezultatus (rodiklius), kurie padėtų įvertinti, kaip organizacijai sekasi siekti veiksmų plane išsikeltų tikslų. Rengiant veiksmų planą svarbu atsižvelgti į situacijos vertinimo metu išryškėjusias tendencijas, nes tik taip

pavyks suplanuoti priemones, kurios būtų tikslingos, efektyvios ir atitinkančios darbuotojų poreikius. Taip pat svarbu numatyti konkrečius darbuotojus (-as), kurie (-ios) būtų atsakingi (-os) už priemonių įgyvendinimą, veiksmų koordinavimą, priežiūrą. Parengus veiksmų planą, svarbu su juo supažindinti ir organizacijos vadovus (-es), nes jų pritarimas reikalingas tiek praktikoje įgyvendinant numatytas priemones, tiek ir primenant darbuotojams (-oms), jog organizacija skiria prioritetą darbuotojų asmeninio gyvenimo ir darbo balansui.

Įgyvendinimas. Šiame etape organizacija jau įgyvendina numatytas priemones pagal veiksmų plane išsikeltus prioritetus. Svarbu pabrėžti, kad didesnio balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo užtikrinimas darbuotojams (-oms) nėra baigtinis procesas, o įgyvendinus plane numatytas priemones, darbas nesibaigia. Turi būti grįžtama į pirmąjį etapą, įsivertinant, ar identifikuojami probleminiai taškai ir klausimai, keliami nauji prioritetai ir planuojamos naujos priemonės. Situacijos vertinimas turi būti atliekamas periodiškai.

Ketvirtajame leidinio skyriuje aprašoma „Swedbank“ atvejo studija, kurioje pristatomas šių etapų įgyvendinimas praktikoje.

3. Holistinė prieiga: priemonės, darbo kultūra ir komunikacija

Realių rezultatų, siekdama sudaryti sąlygas darbuotojams (-oms) siekti balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, organizacija gali pasiekti tik nuosekliai siekdama jų visais lygmenimis:

- įtraukdama įvairias darbuotojų grupes į politikos formavimą ir atsižvelgdama į jų poreikius. Tik tokiu būdu asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo politika ir priemonės atitiks darbuotojų poreikius ir jomis bus naudojamos;
- siūlydama priemonių paketus;
- nuolat primindama apie prieinamas priemones, kad darbuotojai (-os) žinotų apie jiems (-oms) suteikiamas galimybes;
- formalizuodama bendrąją politiką asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo klausimais, kad darbuotojų galimybė naudotis prieinamomis priemonėmis nepriklausytų nuo turimo ryšio su vadovu (-e);
- kurdama asmeninio gyvenimo ir darbo derinimui draugišką įmonės kultūrą, kad darbuotojai (-os) jaustųsi galintys (-čios) naudotis prieinamomis priemonėmis ir dėl to nesulauktų vadovių (-ų) ar kolegių (-ų) priešiško;
- įgalindama vadoves (-us) rodyti darbuotojams (-oms) pavyzdį ir skleisti žinią apie balanso svarbą.

Lygiagretus darbas visuose paminėtuose srityse užtikrins tvarią ir efektyvią asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo politiką. Tolimesniuose skyreliuose aptariamos asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo priemonės, kurias darbdaviai (-ės) turi / gali siūlyti savo darbuotojams (-oms), bei pateikiami patarimai, kaip gerinti vidinę komunikaciją bei formuoti balansui palankią organizacinę darbovietės kultūrą.

3.1 Asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo priemonės

Žemiau pristatomos tiek darbo kodekse numatytos, tiek papildomos asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo priemonės, kurias darbdavys (-ė) savo iniciatyva gali siūlyti organizacijoje dirbančioms (-iems) darbuotojoms (-ams). Šis sąrašas nėra baigtinis, tad organizacijos, atsižvelgdamos į savo darbuotojų poreikius, gali sukurti papildomų priemonių, padedančių darbuotojoms (-ams) sėkmingiau siekti balanso tarp darbo ir

asmeninio gyvenimo. Šis sąrašas turėtų padėti situacijos vertinimo stadijoje kaip atspirties taškas, apžvelgiant kokios priemonės organizacijoje yra prieinamos, bei kaip potencialių idėjų šaltinis rengiant priemonių planą.

- Lankstus darbo grafikas
- Individualus darbo grafikas
- Nuotolinis darbas
- Darbas ne visą darbo laiką
- Papildomi laisvadieniai dėl šeiminių ir asmeninių priežasčių
- Karjeros konsultavimas
- Priemonės esantiems (-čioms) vaiko priežiūros atostogose
- Finansinė parama darbuotojų artimųjų slaugai ir globai
- Vaikų darželiai ir užimtumas
- Naudos laisvalaikiui
- Naudos sveikatinimui
- Darbostogos

Lankstus darbo grafikas

Lankstus darbo grafikas yra tokia darbo laiko režimo tvarka, kai darbuotoja (-as) privalo darbovietėje būti konkrečiomis fiksuotomis darbo dienos (pamainos) valandomis, o kitas tos dienos (pamainos) valandas gali dirbti prieš ar po šių valandų, nusimatydamą(s) lankstų darbo pradžios ir (arba) pabaigos laiką.

Darbdavys (-ė) tokį darbo laiko režimą gali nustatyti vienam (-ai), keliems (-ioms) darbuotojams (-oms) (darbuotojų grupei) arba visiems darbuotojams darbovietėje. Toks grafikas gali būti taikomas visoms ar tik kelioms darbo savaitės dienoms.

Lankstus darbo grafikas susideda iš fiksuotų ir nefiksuotų valandų:

- fiksuotas darbo dienos (pamainos) valandas, kuriomis darbuotoja (-as) privalo dirbti darbovietėje, nustato darbdavys. Keisti šį darbo laiką galima įspėjus darbuotoją ne vėliau kaip prieš dvi darbuotojo (-os) darbo dienas;
- nefiksuotos darbo dienos (pamainos) valandos dirbamos darbuotojo (-os) pasirinkimu prieš ir (arba) po fiksuotų valandų, t. y. darbo dienos (pamainos) pradžioje ir (arba) pabaigoje. Nefiksuotas valandas nustato pats (-i) darbuotojas (-a).

Pavyzdys. Darbdavys nustatė fiksuotas darbo dienos valandas, kurios yra nuo 10.00 iki 15.00 val., šiomis valandomis darbuotoja (-as) privalo būti darbovietėje. Lankstus darbo pradžios laikas gali prasidėti, pavyzdžiui, nuo 6.00 iki 10.00, pabaigos laikas – nuo 15.00 iki 19.00 val. Konkretų lankstų darbo pradžios ir (arba) pabaigos laiką turi nusistatyti pats (-i) darbuotojas (-a).

Šaltinis – Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 113, 116 straipsniai.

Individualus darbo grafikas

Darbuotoja (-as) ir darbdavys (-ė) gali susitarti dėl individualus darbo laiko režimo, nustatydami asmeninį darbo grafiką konkrečiam (-iai) darbuotojui (-ai).

Nustatant individualų darbo grafiką, svarbu užtikrinti, kad darbo laiko norma* būtų įvykdyta per darbo dieną (pamainą), savaitę, mėnesį ar kitą apskaitinį laikotarpį, kuris negali viršyti trijų paeiliui einančių mėnesių.

Pavyzdys. Darbuotojui nustatoma 4 dienų darbo savaitė nuo antradienio iki penktadienio po 10 val. per dieną.

Individualus darbo grafikas skiriasi nuo lankstaus darbo grafiko tuo, kad, nustačius individualų darbo grafiką, dirbama pagal fiksuotą grafike numatytą laiką. O lankstaus darbo grafiko atveju darbuotojui (-ai) suteikiama teisė nefiksuotą darbo dienos (pamainos) pradžią ir (arba) pabaigą keisti savo nuožiūra.

Jei darbuotojo (-os) prašymas dirbti individualiu darbo laiko režimu grindžiamas siekiu derinti darbo ir šeiminius įsipareigojimus, darbdavys (-ė) gali atsisakyti tenkinti darbuotojo prašymą tik dėl svarbių, objektyvių priežasčių.

*Darbuotojo darbo laiko norma yra 40 valandų per savaitę, nebent darbo teisės normos darbuotojui nustato sutrumpintą darbo laiko normą arba šalys susitaria dėl ne viso darbo laiko.

Šaltinis – Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 113 straipsnis.

Nuotolinis darbas

Nuotolinis darbas yra viena iš lankstaus darbo organizavimo formų, taikoma tais atvejais, kai fizinis darbuotojo (-os) buvimas darbo vietoje nėra būtinas, o savo funkcijas jis ar ji gali atlikti nuotoliniu būdu, ne darbovietėje. Nuotolinis darbas gali būti taikomas ir tada, kai nuotoliniu būdu gali būti atlikta dalis funkcijų, dirbant dalį darbo laiko. Nors pandemijos

laikotarpiu nuotolinis darbas daug kam tapo įprastine darbo forma, verta nepamiršti, kad tokio darbo galimybė yra įtvirtinta ir Darbo kodekse.

Lietuvoje dirbti nuotoliniu būdu skiriama darbuotojo (-os) prašymu arba šalių susitarimu.

Jeigu dirbdama (-as) nuotoliniu būdu darbuotoja (-as) patiria papildomų išlaidų, susijusių su jo darbu, darbo priemonių įsigijimu, įsirengimu ir naudojimu, jos privalo būti kompensuotos. Kompensacijos dydį ir jos mokėjimo sąlygas darbuotoja (-as) ir darbdavys (-ė) nustato susitarimu.

Svarbu žinoti, kad darbuotojo (-os) atsisakymas dirbti nuotoliniu būdu, kai darbdavys (-ė) tai pasiūlo, negali būti teisėta priežastis nutraukti darbo sutartį ar pakeisti darbo sąlygas. Tačiau valstybėje paskelbus ekstremaliąją padėtį ar karantiną, šiuo atžvilgiu pradeda galioti kitoks reglamentavimas.

Nors nuotolinis darbas kaip darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemonė Darbo kodekse numatyta seniai, visuotinai taikoma dideliame darbuotojų ratui tapo po 2020 metų karantino paskelbimo dėl koronaviruso pandemijos. Valstybinė darbo inspekcija parengė išsamias rekomendacijas darbdaviams⁴, kaip organizuoti nuotolinį darbą, užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatą bei numatyti visus rizikos veiksnius. Toliau pateikiame kelis esminius su tuo susijusius aspektus, kuriuos darbdaviai (-ės) turėtų žinoti.

Nuotolinio darbo atveju darbuotojo dirbtas laikas apskaičiuojamas darbdavio nustatyta tvarka. Savo darbo laiką darbuotojas skirsto savo nuožiūra, nepažeisdamas maksimaliųjų darbo ir minimaliųjų poilsio laiko reikalavimų. Skiriant dirbti nuotoliniu būdu, raštu nustatomi darbo vietos reikalavimai (jeigu tokie keliami), darbui suteikiamos naudoti darbo priemonės, aprūpinimo jomis tvarka, naudojimosi darbo priemonėmis taisyklės, taip pat nurodomas darbovietės padalinys, skyrius ar atsakingas asmuo, kuriam darbuotoja (-as) turi atsiskaityti už atliktą darbą darbdavio (-ės) nustatyta tvarka.

Nuotolinis darbas nesukelia darbo stažo apskaičiavimo, skyrimo į aukštesnes pareigas, kvalifikacijos tobulinimo ribojimų, neriboja ir nevaržo kitų darbuotojo darbo teisių. Darbdavio (-ės) nustatyta nuotolinio darbo įgyvendinimo tvarka neturi pažeisti darbuotojo(s) asmens duomenų apsaugos ir jo (jos) teisės į privatų gyvenimą.

⁴ Metodinės rekomendacijos dėl darbo nuotoliniu būdu organizavimo galimybių, privalumų ir diegimo įmonėse, įstaigose ir organizacijose bei darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimo. Prieiga per internetą <http://www.vdi.lt/AtmUploads/Nuotolinisdarbas.pdf>

Darbdavys (-ė) privalo sudaryti sąlygas nuotolinį darbą dirbantiems (-ioms) darbuotojams (-oms) bendrauti ir bendradarbiauti su kitais darbdavio darbovietėje dirbančiais darbuotojais (-omis) ir darbuotojų atstovais (-ėmis), gauti iš darbdavio (-ės) informaciją.

Darbdaviai (-ės) privalo užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatą ir jiems (joms) dirbant nuotoliniu būdu.

Darbo saugos užtikrinimas dirbant nuotoliniu būdu

Nuotolinio darbo saugos aspektai aprašyti LR darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme:

- nuotolinį darbą dirbantieji privalo turėti tokias pačias saugos ir sveikatos sąlygas kaip ir kiti (-os) (t. y. dirbantys (-ios) darbo vietoje) darbuotojai (-os);
- priimdama (-as) sprendimą dėl nuotolinio darbo darbdavė (-ys), esant poreikiui, darbuotojui (-ai) suteikia darbo ir asmenines apsaugos priemones;
- darbdavys (-ė) privalo apmokyti darbuotoją, kaip saugiai naudotis suteiktomis darbo priemonėmis, o darbuotoja (-as) privalo rūpintis savo ir kitų – aplinkinių – sauga ir sveikata, tinkamu suteiktų darbo priemonių naudojimu;
- įstatyme apibrėžta, kad darbuotojų sauga ir sveikata – tai visos prevencinės priemonės, skirtos apsaugoti darbuotojus (-as) nuo profesinės rizikos ir / arba siekiant, kad ji būtų kiek įmanoma sumažinta.

Be to, Valstybinės darbo inspekcijos rekomendacijos dėl nuotolinio darbo taip pat nurodo, kad:

- darbdavio (-ės) pareigai sudaryti saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas išimčių dėl nuotolinio darbo įstatymai nenumato, todėl profesinę riziką darbdavys (-ė) turi vertinti visais atvejais. Kitaip tariant, reikalavimai, kurie taikomi fizinėje darbo vietoje, turi būti taikomi ir dirbant nuotoliniu būdu;
- jeigu dirbti nuotoliniu būdu skiriama darbuotojų prašymu, tuomet ir pats (-i) darbuotojas (-a) turi užtikrinti, kad jo (jos) pasirinkta nuotolinio darbo vieta yra tinkama bei saugi atlikti darbą. Tad atsakomybė užtikrinti saugias darbo sąlygas tenka ne tik darbdaviui (-ei), bet ir darbuotojui (-ai);
- darbdavys (-ė) gali neskirti dirbti nuotoliniu būdu, jei numatoma darbo vieta neatitinka teisės aktų reikalavimų arba dėl jos gali susidaryti didesnės kompensavimo išlaidos, ypač jeigu būtų dirbama iš užsienio valstybės.

Organizuojant nuotolinį darbą taip pat rekomenduojama atsižvelgti į toliau pateiktus rizikos veiksnius:

- psichosocialinė rizika. Dirbant nuotoliniu būdu dėl buvimo vienoje erdvėje gali kilti įvairių su darbo ir asmeninio gyvenimo derinimu susijusių iššūkių. Ypač moterims, nes jos dažniau nei vyrai yra labiau įsitraukusios į vaikų ir namų priežiūrą. Šie iššūkiai taip pat gali skirtis dėl skirtingų darbuotojų asmeninių savybių, šeiminės padėties, amžiaus, požiūrio ir pan. Organizacijoms patartina atlikti psichosocialinės profesinės rizikos veiksnių vertinimą: darbdaviui (-ei) siūloma aiškiai išdėstyti ir aptarti pareigas, lūkesčius ir darbų atlikimo terminus; o darbuotojams (-oms) – kontroliuoti atliekamo darbo krūvį, laikytis darbo ir poilsio režimo, daryti reguliarias pertraukas, laikytis susitarimų su kitais kolegomis (-ėmis) ir pan.;
- ergonominė rizika. Nuotolinio darbo vieta turėtų atitikti darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimus (kaip ir biure): pavyzdžiui, darbo stalias, kėdė ir kitos priemonės yra tinkamos darbui, yra tinkamas apšvietimas, atskira erdvė, kurioje galima susikaupti ir pan.;
- fiziniai rizikos veiksniai. Nuotolinio darbo vieta turi būti saugi (priešgaisrinė sauga, elektros sauga), turėtų būti pagalbota apie nelaimingų atsitikimų prevenciją ir pan.;
- fizikiniai rizikos veiksniai. Nuotolinio darbo vieta turi būti patogi darbui: netriukšminga, tinkamai apšviesta, užtikrinta tinkama temperatūra ir šiluminis komfortas. Pavyzdžiui, nesant tinkamo apšvietimo, darbuotoja (-as) gali kreiptis į atsakingą asmenį dėl papildomo apšvietimo įrenginių įsigijimo darbdavio (-ės) lėšomis ir pan.

Šaltiniai: Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 49, 52 straipsniai Valstybinės darbo inspekcijos Metodinės rekomendacijos dėl darbo nuotoliniu būdu organizavimo galimybių, privalumų ir diegimo įmonėse, įstaigose ir organizacijose bei darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimo.

Darbas ne visą darbo laiką

Lietuvoje įstatymai numato galimybę darbuotojui (-ai) ir darbdavei (-iui) susitarti dėl ne viso darbo laiko, sumažinant dirbamų valandų skaičių norima dalimi. Ne visas darbo laikas gali būti nustatomas lanksčiai: sumažinant darbo valandų skaičių per dieną, per darbo savaitę ar darbo mėnesį arba darant ir vieną, ir kita. Darbas ne visą darbo laiką gali būti nustatytas terminuotai arba neterminuotai.

Darbuotoja (-as), sutarusi (-ęs) dirbti ne visą darbo laiką, ne dažniau kaip kartą per šešis mėnesius (jeigu nesusitarta kitaip) turi teisę prašyti pakeisti ne viso darbo laiko sąlygą. Darbdavys (-ė) turi apsvarstyti šį prašymą ir pranešti darbuotojui (-ai) savo motyvuotą sprendimą per dešimt darbo dienų.

Laikinas darbas ne visą darbo laiką

Darbuotoja (-as), dėl šeiminių, asmeninių ar kitokių priežasčių norintis laikinai dirbti ne visą darbo laiką (ne ilgiau kaip vienu metų laikotarpiui), turi teisę pateikti prašymą darbdaviui (-ei). Darbuotojo (-os) prašymas laikinai dirbti ne visą darbo laiką (t. y. sutrumpinant darbo dieną iki 4 val. per dieną arba sumažinant darbo dienų skaičių iki 3 darbo dienų per darbo savaitę) tenkinamas, jei*:

- darbo santykiai su darbdaviu (-e) trunka ne trumpiau kaip trejus metus;
- ne visą darbo laiką bus dirbama ne ilgiau kaip vienus metus;
- prašymas pateiktas ne mažiau kaip prieš 30 dienų iki ne viso darbo laiko įsigaliojimo.

Darbdavys (-ė) gali atsisakyti tenkinti darbuotojo (-os) prašymą tik dėl svarbių priežasčių. Pakartotinai prašyti nustatyti ne visą darbo laiką darbuotoja (-as) turi teisę tik išdirbęs visą darbo laiką tokį patį laikotarpį, kurį jis dirbo ne visą darbo laiką.

*Minėti ribojimai dėl ne viso darbo laiko trukmės ir jo nustatymo negalioja, kai darbdavys (-ė) sutinka su kitokiomis darbuotojo (-os) pasiūlytomis ne viso darbo laiko sąlygomis arba jeigu:

- darbuotoja (-as) pagrindžia savo prašymą sveikatos priežiūros įstaigos išvada dėl darbuotojo (-os) sveikatos būklės, neįgalumo, būtinybės slaugyti šeimos narį (-ę);
- to pareikalauja nėščia, neseniai pagimdžiusi ar krūtimi maitinanti darbuotoja;
- to pareikalauja darbuotoja (-as), auginanti (-is) vaiką iki trejų metų;
- to pareikalauja darbuotoja (-as), viena (-as) auginanti (-is) vaiką iki 14 metų arba neįgalų vaiką iki 18 metų.

Šie asmenys grįžti dirbti viso darbo laiko sąlygomis gali raštu įspėję darbdavį (-ę) prieš dvi savaites, išskyrus atvejus, kai darbdavys (-ė) sutinka nesilaikyti šio termino.

Darbas ne viso darbo laiko sąlygomis dirbantiems (-ioms) darbuotojams (-oms) nesukelia ribojimų nustatant kasmetinių atostogų trukmę, apskaičiuojant darbo stažą, skiriant į aukštesnes pareigas, tobulinant kvalifikaciją, neapriboja kitų darbuotojų darbo teisių, palyginti su darbuotojais (-omis), kurie dirba tokį patį ar lygiavertį darbą viso darbo laiko sąlygomis, atsižvelgiant į darbo stažą, kvalifikaciją ir kitas aplinkybes. Už darbą ne viso darbo laiko sąlygomis mokama proporcingai dirbtam laikui arba atliktam darbui, palyginti su darbu, dirbamu viso darbo laiko sąlygomis.

Šaltinis – Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 40 straipsnis.

Papildomi laisvadieniai dėl šeiminių ir asmeninių priežasčių

Darbuotojui (-ai) gali būti suteiktos papildomos apmokamos ar neapmokamos atostogų dienos, skirtos pasirūpinti šeiminiiais ar asmeniniais įsipareigojimais ir taip palengvinti darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą.

Tėvadieniai ir mamadieniai

Lietuvoje šeiminių įsipareigojimų turintys tėvai, auginantys 2 ir daugiau vaikų iki 12 metų ar vieną vaiką su negalia iki 18 metų, gali pasinaudoti papildomomis poilsio dienomis, kurios vadinamos mamadieniais arba tėvadieniais. Jos priklauso abiem tėvams kiekvieną mėnesį.

1 papildoma poilsio diena per mėnesį – kiekvienam iš tėvų, auginančių 2 vaikus iki 12 metų arba vieną vaiką su negalia iki 18 metų. 2 papildomos poilsio dienos per mėnesį – kiekvienam iš tėvų, auginančių 3 ir daugiau vaikų iki 12 metų. Poilsio dienos suteikiamos mokant darbuotojui (-ai) jo vidutinį darbo užmokestį.

Šis papildomas poilsio laikas gali būti panaudojamas lanksčiai. Pavyzdžiui, jeigu darbuotojui (-ai) priklauso 1 papildoma poilsio diena, ji (jis) gali prašyti sutrumpinti darbo laiką 2 valandomis per savaitę.

Laisvas pusdienis pirmąją mokslo metų dieną

Dirbantiems tėvams, kurie neturi teisės pasinaudoti tėvadieniais ar mamadieniais, suteikiamas papildomas laisvas pusdienis pirmąją mokslo metų dieną. Šia teise gali pasinaudoti tėvai, kurie turi 1 ar daugiau vaikų iki 14 metų, besimokančių pagal priešmokyklinio, pradinio ar bendrojo ugdymo programą. Šis laikas yra apmokamas mokant vidutinį darbuotojo (-os) darbo užmokestį.

Atostogos tėvams, vieniems auginantiems vaikus ir vaikus su negalia

Papildomos kasmetinės atostogos Lietuvoje suteikiamos vienišiams tėvams, kurie vieni augina vaiką iki 14 metų ar vaiką su negalia iki 18 metų. Jiems (joms) priklauso daugiau kasmetinių atostogų – 25 darbo dienos, jei dirbama penkias dienas per savaitę, ir 30 darbo dienų, jei dirbama šešias dienas per savaitę. Teisę į šias atostogas turi ir darbuotojai (-os) iki 18 metų.

Mokymosi atostogos

Mokymosi atostogos gali būti suteikiamos tada, kai darbuotoja (-as) mokosi pagal formaliojo švietimo programas ir (arba) neformaliojo suaugusiųjų švietimo programas.

Darbuotojams (-oms), kurie (-ios) mokosi pagal formaliojo švietimo programas (pavyzdžiui, studijuoja universitete, mokosi profesinėje mokykloje), pristačiusiems (-ioms) darbdaviui (-ei) tai patvirtinančią pažymą, gali būti suteikiamos mokymosi atostogos šioms veikloms:

- eiliniams egzaminams pasirengti ir laikyti – po 3 kalendorines dienas kiekvienam egzaminui;
- įskaitoms pasirengti ir laikyti – po 2 kalendorines dienas kiekvienai įskaitai;
- laboratoriniams darbams atlikti ir konsultuotis – tiek dienų, kiek nustatyta mokymo planuose ir tvarkaraščiuose;
- diplominiam (bakalauro, magistro) darbui, daktaro disertacijai ar meno projektui baigti ir ginti – 30 kalendorinių dienų;
- valstybiniais (baigiamiesiems) egzaminams pasirengti ir laikyti – po 6 kalendorines dienas kiekvienam egzaminui.

Darbuotojams (-oms), kurie (-ios) dalyvauja neformaliojo suaugusiųjų švietimo programose (pavyzdžiui, kompiuterinio raštingumo, kalbų mokymosi kursuose, įvairiuose seminaruose ir pan.), suteikiamos iki 5 darbo dienų per metus mokymosi atostogos dalyvauti neformaliojo suaugusiųjų švietimo programose. Tokios atostogos suteikiamos informavus darbdavį (-ę) ne vėliau kaip prieš 20 darbo dienų. Jos gali būti suteiktos iš karto arba dalimis.

Kūrybinės atostogos

Darbuotojui (-ai) gali būti suteikiamos kūrybinės iki 12 mėnesių trukmės atostogos meno kūriniai, mokslo darbui sukurti. Darbo užmokesčio mokėjimą šiuo klausimu nustato darbo teisės normos ir šalių susitarimai.

Nemokamos atostogos dėl asmeninių, šeiminių priežasčių

Lietuvoje darbdavys (-ė) privalo tenkinti darbuotojo (-os) prašymą suteikti ne trumpesnės, negu prašo darbuotojas (-a), trukmės nemokamas atostogas, jeigu jį pateikia:

- darbuotoja (-as), auginanti (-is) vaiką iki 14 metų, – iki 14 kalendorinių dienų;
- darbuotoja (-as) su negalia, taip pat darbuotoja (-as), auginanti (-is) vaiką su negalia

iki 18 metų ar slauganti (-is) asmenį su negalia, kuriam nustatytas nuolatinės slaugos būtinumas, – iki 30 kalendorinių dienų;

- vaiko motinos nėštumo ir gimdymo atostogų metu ir atostogų vaikui prižiūrėti metu tėvas jo pakeidavimu (motina – tėvo atostogų vaikui prižiūrėti metu); bendra šių atostogų trukmė negali viršyti trijų mėnesių;
- darbuotoja (-as), slauganti (-is) sergantį šeimos narį (-ę) ar kartu su darbuotoja (-u) gyvenantį asmenį, arba darbuotoja (-as), pateikusi (-ęs) sveikatos priežiūros įstaigos išvadą apie jos (-o) sveikatos būklę, – laikui, kurį rekomenduoja sveikatos priežiūros įstaiga;
- darbuotoja (-as) santuokai sudaryti, – iki 3 kalendorinių dienų;
- darbuotoja (-as) dalyvauti mirusio (-ios) šeimos nario (-ės) laidotuvėse, – iki 5 kalendorinių dienų;
- darbuotoja (-as) kolektyvinėje sutartyje nustatytais atvejais ir tvarka, – joje nustatytos trukmės;
- darbdavio (-ės) iniciatyva šios atostogos gali būti apmokamos;
- darbo dienos (pamainos) metu darbuotojo (-os) prašymu ir darbdavio (-ės) sutikimu suteikiamas nemokamas laisvas laikas darbuotojo asmeniniams poreikiams tenkinti.

Šaltinis – Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 135, 136, 137, 138 straipsniai.

Karjeros konsultavimas

Už personalą atsakingas organizacijos padalinys ar asmuo gali teikti karjeros konsultavimo paslaugas organizacijos darbuotojams (-oms) prieš ir po karjeros pertraukos, kuri gali įvykti dėl vaikų ar kitų asmenų priežiūros, sveikatos problemų, mokymosi ar profesinio tobulėjimo tikslų. Karjeros konsultacijų metu darbuotojui (-ai) padedama pasirengti sklandžiai atsitraukti ir vėl sugrįžti į darbo vietą, aptariamai lūkesčiai ir planai.

Karjeros konsultacijos metu prieš ar po karjeros pertraukos gali būti sukuriamas planas, kuriame darbuotoja (-as) ir organizacija sutaria dėl:

- lankstesnio darbo organizavimo formų, sugrįžus į darbą (pavyzdžiui, lankstus darbo grafikas, individualus darbo laiko režimas, nuotolinis darbas);
- profesinių įgūdžių išlaikymo bei kvalifikacijos kėlimo ir atnaujinimo karjeros pertraukos metu, jai besibaigiant arba po jos;
- darbuotojo (-os) poreikio savanoriškai įsitraukti į organizacijos veiklą, socializacijos renginius, periodiškus darbinius susitikimus esant karjeros pertraukoje;

- darbuotojo (-os) poreikio likti įtrauktam (-ai) į organizacijos informacines sistemas (pavyzdžiui, dokumentų valdymo sistema) ir komunikacijos kanalus (pavyzdžiui, naujienlaiškiai, intranetas);
- galimų darbuotojo (-os) karjeros perspektyvų ir lūkesčių šioje organizacijoje po grįžimo iš karjeros pertraukos;
- organizacijos pasirengimo atliepti po karjeros pertraukos atsiradusius naujus darbuotojo (-os) poreikius derinti darbą ir asmeninį gyvenimą (pavyzdžiui, poreikio dirbti darbovietėje, pritaikytoje asmenims su negalia ar sveikatos sutrikimais, asmenims, auginantiems ar globojantiems mažamečius vaikus ir pan.).

Priemonės esantiems (-čioms) vaiko priežiūros atostogose

Organizacija, norinti paskatinti greitesnį ar sklandesnį darbuotojo (-os) sugrįžimą į darbą po vaiko priežiūros atostogų, gali taikyti tikslines priemones dar darbuotojui (-ai) esant minėtose atostogose. Dėl ilgos karjeros pertraukos, kuri dažniausiai būna susijusi su vaiko priežiūros atostogomis, darbuotoja (-as) gali prarasti darbinius įgūdžius, profesinius kontaktus, motyvaciją dirbti toje pačioje darbovietėje, gali jaustis pernelyg atitrūkęs nuo įmonės veiklos, darbo pobūdžio, kolektyvo.

Dėl šių priežasčių darbdavė (-ys) gali susidurti su didesne darbuotojų kaita, didesnį po vaiko priežiūros atostogų negrįžtančių darbuotojų skaičių, ilgesniu ir sudėtingesniu sugrįžusių darbuotojų adaptacijos procesu. Tad darbdaviui (-ei) rekomenduojama turėti ir darbuotojams (-oms) siūlyti priemones, skirtas esantiems (-ioms) vaiko priežiūros atostogose. Kiekvienu atveju jos turėtų būti taikomos tik su darbuotojo(s) pritarimu.

Šios priemonės gali būti⁵:

- kvalifikacijos tobulinimo seminarai, mokymai, kursai (nuotoliniai ar tiesioginiai);
- prieiga prie savarankiško mokymosi platformų;
- profesinės žiniasklaidos kanalų, interneto svetainių prenumerata;
- naujienlaiškiai;
- kvietimai į periodinius kolektyvo darbo susitikimus;
- kvietimai į organizacijos ar kolektyvo socializacijos renginius;

5 Fair Work Ombudsman. "Best Practice Guide: Parental Leave", 2013. Prieiga per internetą <https://www.fairwork.gov.au/sites/default/files/migration/711/parental-leave-best-practice-guide.pdf>.

- KIT (ang. Keeping in Touch) dienos (laikotarpiai, kai darbuotoja (-as) trumpam sugrįžta į darbą ir prisijungia prie kolektyvo);
- atlyginimo lygio palaikymas / didinimas vaiko priežiūros atostogose esantiems darbuotojams (-oms);
- galimybė išlaikyti naudų (angl. benefits) paketą ir pan.

Garantijos darbe ir finansinės paskatos darbuotojų artimųjų slaugai ir globai

Organizacija gali finansiškai prisidėti prie darbuotojų artimųjų slaugos ar globos išlaidų keliais būdais:

- išmokėdama tikslines išmokas darbuotojui (-ai) kaip priemoką prie darbo užmokesčio;
- padengdama darbuotojo (-os) patirtas ir įrodytas slaugos ar globos išlaidas;
- tiesiogiai finansuodama slaugos ir globos paslaugas.

Finansinė parama gali būti apibrėžto termino ir dydžio, t. y. nustatant finansinės paramos laikotarpį ir apmokėjimo dalį (procentą), jei finansuojama iš dalies. Šios sąlygos turi būti taikomos **visiems (-oms) darbuotojams (-oms) vienodai**.

Darbuotoja (-as), norėdamas derinti darbą su artimųjų slauga ir globa, gali susitarti su darbdaviu (-e) dėl lankstaus darbo grafiko, individualaus darbo laiko režimo, nuotolinio darbo, darbo ne visą darbo laiką, nemokamų atostogų. Padėti darbuotojui (-ai) vykdyti jo šeiminius įsipareigojimus darbdavį (-ę) įpareigoja Darbo kodeksas (žr. 28 straipsnį).

Vaikų darželiai ir užimtumas

Reaguodamos į nepakankamą vaiko priežiūros paslaugų pasiūlą ir prieinamumą, kai kurios organizacijos savo patalpose įrengia darbuotojų vaikams skirtą kambarį su arba be prižiūrinčiojo asmens. Taip pat gali būti įsteigtas ir organizacijos darbuotojų vaikų darželis. Vaikams skirtos patalpos turėtų būti pritaikytos skirtingiems jų poreikiams – pasirengimui pamokoms, laisvalaikio praleidimui, lavinimuisi ir pan.

Nesant kambario arba darželio organizacijos viduje, darbuotojų patiriamos išlaidos vaikų priežiūrai (darželis, auklė ar auklius) gali būti darbdavio (-ės) kompensuojamos, nustatant kompensacijos laikotarpį ir (arba) dydį (procentą), jei kompensuojama iš dalies.

Organizacija taip pat gali organizuoti neformalų darbuotojų vaikų užimtumą jų laisvalaikio metu arba padengti (dalį arba visas) darbuotojų patirtas išlaidas. Neformalaus ugdymo veiklomis darbuotojų vaikams gali būti:

- vaikų stovyklos;
- būreliai;
- sporto treniruotės;
- kultūriniai renginiai;
- ekskursijos ir pan.

Tokios priemonės padeda darbuotojams (-oms), turintiems (-oms) vaikų, sklandžiau derinti šeiminius ir darbo įsipareigojimus.

Naudos laisvalaikiui

Organizacija gali suteikti darbuotojams (-ams) papildomų naudų šeimos ir asmeniniam laisvalaikiui praleisti, pavyzdžiui, suteikdama galimybę naudotis:

- sporto klubų;
- baseinų;
- sporto pamokomis;
- meno pamokomis;
- kultūriniais renginiais ir pan.

Naudos sveikatinimui

Organizacija gali suteikti darbuotojams (-oms) papildomų naudų gerai darbuotojų sveikatai palaikyti, pavyzdžiui, suteikdama galimybę pasinaudoti:

- privačiu sveikatos draudimu;
- profilaktiniu sveikatos patikrinimu darbovietėje;
- skiepais;
- kineziterapijos, masažo, SPA paslaugomis;
- sporto klubų, baseinų;
- sveikatinimo paketu (vitaminais, maisto papildais);
- papildomomis laisvomis dienomis, skirtomis naudotis sveikatinimo paslaugomis.

Darbstogos (angl. workation)

- Darbstogos – tai galimybė darbuotojoms (-ams) dirbti nuotoliniu būdu iš bet kurios pasaulio vietos, leidžianti derinti poilsį su darbu. Darbuotojai (-ui) turėtų iš anksto suderinti su darbdave (-iu) darbstogų datą, trukmę ir vietą.
- Tai puiki motyvacinė priemonė leidžianti darbuotojams (-oms) pabėgti nuo rutinos ir kokybiškai pailsėti po darbo valandų.

3.2 Užsienio gerosios praktikos pavyzdžiai

Apžvelgiant gerąsias užsienio praktikas matyti, kad sėkmingiausi asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo pavyzdžiai kyla iš aiškaus darbdavių supratimo, kokie yra jų darbuotojų poreikiai bei principingo sprendimo šiuos poreikius užtikrinti. Tokie sprendimai neretai reikalauja iš esmės pakeisti anksčiau taikytas, tačiau šiuolaikiniame pasaulyje jau pasenusias, praktikas. Pavyzdžiui, mokesčių paslaugų įmonė „Ryan, LLC“ ėmėsi keisti darbo laiko registravimo praktikas bei sutelkti daugiau dėmesio į darbuotojų našumą ilgalaikėje perspektyvoje. Toks požiūrio pokytis pareikalavo suteikti darbuotojams lankstesnio darbo grafiko galimybę, atsisakyti, įprastai ilgų, darbo valandų registravimo bei darbo vietoje praleisto laiko stebėjimo ir suteikti galimybę darbui iš namų. Tokiu būdu buvo užtikrintas didesnis darbuotojų pasitenkinimas bei pastebėtas aiškus darbo rezultatų padidėjimas⁶.

Labiausiai darbuotojų pasitenkinimą ir asmeninio gyvenimo bei darbo balansą užtikrinančių įmonių sąrašai rodo, kad tos organizacijos, kurios atsižvelgia į darbuotojų emocinę sveikatą, asmeninius poreikius bei šiuolaikinio gyvenimo iššūkius, laimi daugiausiai⁷. Ankstesniame skyrelyje apžvelgtos priemonės skirtingu mastu yra sėkmingai taikomos daugelyje užsienio įmonių ir organizacijų. Siekdamos užtikrinti darbuotojų gerbūvį bei tapti patraukliais veikėjais sparčiai kintančioje darbo rinkoje, organizacijos pasitelkia tiek praktines, tiek labiau inovatyvias, darbuotojų motyvaciją ir gerovę skatinančias priemones.

Praktinės priemonės, atliepančios darbuotojų asmeninio gyvenimo aspektus, įprastai liečia papildomus apmokamus laisvadienius sveikatai, rūpinimuisi artimaisiais, ar IKEA

6 Wilson, A. 10 businesses that have mastered work/life balance. Workstars, 2020. Prieiga internete: <https://www.workstars.com/recognition-and-engagement-blog/2020/03/12/10-businesses-that-have-mastered-work-life-balance/>.

7 Campbell, M; Gavett, G. What Covid-19 Has Done to Our Well-Being, in 12 Charts, Harvard Business Review, 2021. Prieiga internete: <https://hbr.org/2021/02/what-covid-19-has-done-to-our-well-being-in-12-charts>.

atveju – kraustymuisi⁸. Viena iš bendrovių pasižyminčių ilgalaikę darbuotojų pasitenkinimo reputacija yra „Unilever“. Jau ne vienerius metus bendrovė yra įtraukiama į geriausių Didžiosios Britanijos darbdavių sąrašus⁹. Viena iš priemonių, užtikrinančių įmonės darbuotojų asmeninio gyvenimo ir darbo balansą, yra įmonės taikoma vaiko priežiūros atostogų politika. Įmonė skiria 40 savaitinių apmokamų motinystės atostogų bei 90 dienų apmokamų įvaikinimo atostogų, taip savo darbuotojams padėdama lengviau suderinti darbą ir asmeninio gyvenimo įsipareigojimus. Bendrovė taip pat teikia skubią vaikų priežiūrą bei subsidijuoja vaikų darželius.

Iš inovatyvių priemonių verta paminėti vis didėjančią dėmesį ir darbuotojams suteikiamas galimybes prisidėti prie bendruomenės telkimo vietos lygmeniu ar savanorystės veiklų. Pavyzdžiui, britų įmonė „QVC UK“ pradėjo programą, kuria skiria darbuotojams žemės sklypus, suteikiant jiems galimybę patiems užsiauginti vaisius ir daržoves. Tokiu būdu darbuotojai yra skatinami gyventi tvariau, daugiau laiko praleisti lauke, o už užaugintus vaisius ir daržoves surinktą pelną paaukoti vietinėms labdaros organizacijoms¹⁰. Toks socialinės atsakomybės pavyzdys, ypač vietos lygmeniu, dažnai yra įvardijamas kaip efektyvus būdas pagerinti darbuotojų pasitenkinimo bei asmeninio gyvenimo ir darbo pusiausvyros jausmą.

3.3 Darbo kultūros formavimas ir komunikacija

Labai svarbu suprasti, jog tai, kad organizacija turi patvirtinusi darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemones, nebūtinai reiškia, jog jomis yra faktiškai naudojamosi. Atlikus darbuotojų apklausas organizacijose, dažnai paaiškėja, jog darbuotojai (-os) nežino apie kai kurias galimybes derinti asmeninį gyvenimą ir darbą, tad vidinė organizacijos komunikacija gali turėti lemiamos įtakos padedant darbuotojams (-oms) siekti balanso.

Darbuotojai (-os) taip pat gali vengti naudotis priemonėmis, jei žino, kad organizacinė kultūra, darbo aplinka nėra palanki tiems (-oms), kas aktyviai derina darbo ir asmeninio gyvenimo įsipareigojimus, todėl darbdavio (-ės) vaidmuo yra esminis, kuriant organizacinę kultūrą, kuri būtų palanki asmeninį gyvenimą ir darbą derinantiems žmonėms.

8 Maxwell, G. Employee and Labor Relations Student Workbook: Case Study Series on Work-Life Balance in Large Organizations, Society for Human Resource Management, 2008. Prieiga internete: https://www.shrm.org/certification/educators/Documents/Worklife%20Balance%20Case%20Final_SW.pdf.

9 Bishop, C. Huit entreprises londoniennes qui sont en train de révolutionner l'équilibre entre travail et vie personnelle, WeWork Ideas, 2019. Prieiga internete: <https://www.wework.com/fr-FR/ideas/professional-development/management-leadership/eight-london-companies-that-are-revolutionizing-work-life-balance>.

10 Jackson, L. Why wellbeing works for business, The Guardian, 2017. Prieiga internete: <https://www.theguardian.com/careers/2017/feb/17/wellbeing-works-for-business-uk-workplace-mental-health>.

Tolimesniuose skyreliuose pateikiami patarimai darbdaviui (-ei), kaip informuoti darbuotojus (-as) apie prieinamas galimybes siekti balanso tarp darbo ir gyvenimo bei kaip formuoti atvirą darbo kultūrą, kurioje darbuotojai (-os) nesijaustų turintys (-čios) slėpti poreikio derinti darbą su asmeniniu gyvenimu.

3.3.1 Vidinė komunikacija

Darbuotojų nuomonės apklausos ir „fokus grupės“ dažnai parodo, jog darbuotojai (-os) nesinaudoja organizacijoje egzistuojančiomis asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo priemonėmis, nes paprasčiausiai apie tokias galimybes nežino. Vidinė organizacijos komunikacija yra labai svarbi suteikiant darbuotojams (-oms) informaciją apie tai, kokios priemonės yra prieinamos bei kas, kaip ir kada gali jomis pasinaudoti. Tam, kad padidintų darbuotojų informuotumą apie galimybes derinti asmeninį gyvenimą ir darbą, darbdavys (-ė) gali:

- rengti informavimo kampanijas apie organizacijoje egzistuojančias darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemones;
- užtikrinti, kad komunikacija būtų nuolatinė, pavyzdžiui, apie balansą ir jo siekti padėsiančias priemones primenant organizacijos naujienlaiškiuose;
- pasitelkti strateginę komunikaciją, pavyzdžiui, apie tam tikras priemones komunikuojant jų taikymui aktualiame laikotarpiu (apie mokymosi atostogas primenama artėjant egzaminų sesijai ir pan.);
- informaciją apie asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo priemones pateikti patogiai, pavyzdžiui, oficialius dokumentus, susijusius su asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo politika ir (ar) priemonėmis, paverčiant vizualiai patraukliomis, paprastai suprantamomis atmintinėmis;
- užtikrinti, kad personalo specialistai (-ės) būtų pasiruošę (-usios) papasakoti apie galimybes naudotis priemonėmis bei tinkamai atsakyti į darbuotojams (-oms) iškilančius klausimus, susijusius su asmeninio gyvenimo ir darbo balansu.

3.3.2 Darbuotojų ir vadovių (-ų) sąmoningumo kėlimas

Darbuotojų nuomonės apklausos ir fokus grupės gali atskleisti, jog darbuotojai (-os) nėra linkę (-usios) naudotis prieinamomis asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo priemonėmis ir todėl, kad bijo, jog taip sulauks kitų koleg(ių) ar vadov(ių) nepalankumo, kad tai turės įtakos jų karjeros galimybėms, arba nenorėdami, kad kolegės (-os) suabejotų jų motyvacija vengia išreikšti savo poreikius, susijusius su šeima ir asmeniniu gyvenimu. Siekiant tai pakeisti, darbdavys (-ė) gali įvairiais būdais skatinti darbuotojų sąmoningumą:

- vykdydama(s) sąmoningumo kampanijas apie darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo svarbą;
- numatydama(s) temines komunikacijos savaites, skirtas darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo iššūkiams aptarti;
- organizuodama(s) darbuotojų diskusijas ar neformalius pasitarimus apie kolektyvo poreikius;
- vykdydama(s) darbuotojų apklausas ar fokus grupes apie tai, kaip jiems (-oms) pavyksta suderinti šeimos, asmeninio gyvenimo ir darbo įsipareigojimus.

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad sąmoningumas reikalingas visos organizacijos lygmeniu, todėl rekomenduojama:

- rengti sąmoningumo kėlimo mokymus vadovams (-ėms), kurie priima sprendimus dėl darbuotojų darbo lankstumo, derinimo priemonių, viršvalandžių, darbų krūvio ir pan.;
- balanso temą periodiškai įtraukti į personalo specialistų (-čių) mokymus, kad jie (-os) būtų pasirengę suteikti darbuotojams (-oms) reikiamą informaciją apie jiems (-oms) prieinamas galimybes;
- vidaus dokumentuose aiškiai įtvirtinti nediskriminavimo nuostatas asmenų, kurie naudojami darbo ir šeimos derinimo priemonėmis, atžvilgiu, taip oficialiai formuojant darbuotojams (-oms) palankią normą organizacijos lygmeniu.

3.3.3 Vadovių (-ų) pavyzdys

Vadovių (-ų) pavyzdys, įsitraukimas ir atsakomybės prisiėmimas yra labai svarbūs veiksniai tiek siekiant užtikrinti, kad asmeninio gyvenimo ir darbo derinimą lengvinančios priemonės organizacijoje būtų įgyvendinamos ir naudojamos, tiek formuojant darbo kultūrą, kurioje būtų palankiai žiūrima į darbuotojų šeiminius rūpesčius ir asmeninio gyvenimo poreikius.

Ką jūs kaip vadovė (-as), galite padaryti?

- Rodykite pavyzdį, kuriuo norėtumėte, kad sektų darbuotojai (-os). Jeigu atostogų ar nedarbo metu atsakinėjate į elektroninius laiškus, skambučius ir / ar dalyvaujate susitikimuose, iš biuro nuolat išeinatė po darbo valandų ar retai naudojate laisvas dienas, siunčiate aiškią žinutę darbuotojams (-oms), kad toks darbo modelis organizacijoje yra priimtinas ir kad to paties yra tikimasi ir iš jų. Svarbu suprasti, kad vadovės (-o) elgesys yra pastebimas ir formuoja aiškius lūkesčius kitoms (-iems) organizacijos darbuotojoms (-ams).

- Padrąsinkite ir palaikykite darbuotojus (-as), kurie (-ios) atvirai komunikuoja apie savo poreikius, susijusius su šeima ir asmeniniu gyvenimu. Įkvėpti darbuotojus (-as) atviriau kalbėti apie asmeninį gyvenimą galite savo pavyzdžiu – pasidalykite iššūkiais, su kuriais susiduriate savo gyvenime, derindami asmeninį gyvenimą ir darbą. Įtvirtinkite naują normą, kad atvirai kalbėti apie asmeninio gyvenimo ir darbo derinimą yra priimtina.
- Niekada viešai nekritikuokite ir negėdinkite darbuotojų, kurie dėl šeiminių ir asmeninių įsipareigojimų turi anksčiau išeiti iš susitikimo ar darbo. Parodykite supratingumą ir palaikymą jų poreikiams.
- Niekada nepriimkite sprendimo neleisti darbuotojo (-os) į komandiruotę ar renginį po darbo valandų vien tuo pagrindu, kad darbuotojas (-a) turi vaikų. Visiems (-oms) darbuotojams (-oms) sudarykite vienodas sąlygas dalyvauti komandiruotėse ir svarbiuose renginiuose ir tik darbuotojui (-ai) informavus, kad dėl šeiminių ar kitų asmeninių priežasčių ji (jis) negalinti (-is) dalyvauti, ieškokite kito žmogaus.
- Sudarykite sąlygas darbuotojams (-oms) pas jus ateiti dėl asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo klausimų.
- Organizuokite rutininius susitikimus su darbuotojais (-omis) (pavyzdžiui, kartą per mėnesį), kurių metu išsiaiškintumėte darbuotojų poreikius dėl darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo, kilusius iššūkius, kokios paramos ir pagalbos reikia darbe, kad suderinimas būtų sklandesnis. Išsiaiškinus darbuotojų poreikius, susitikimai gali būti ir retesni. Jų organizavimas būtinas ir dėl vadovų (-ių) įsitraukimo, ir prieinamumo šiems klausimams spręsti didinimo komandos aktyvumą. Tikėtina, kad visų iššūkių išspręsti negalėsite, tačiau parodytas dėmesys ir pastangos gali palengvinti darbuotojų našumą asmeniniame gyvenime bei išlaisvinti juos nuo papildomo nerimo, įtampos ir streso.
- Nuolatos peržiūrėkite darbuotojų darbo krūvį įsitikindami (-os), kad išsikeltus tikslus ir numatytas užduotis yra įmanoma atlikti darbo metu. Kalbėkitės su darbuotojomis (-ais) siekdami išsiaiškinti, kiek laiko užima įvairių užduočių atlikimas. Kartais iš pažiūros paprastos užduotys gali užimti daug daugiau laiko, nei atrodo. Esant poreikiui, perskirstykite darbus tarp komandos narių ir / ar prioretizuokite užduotis, kurios turi būti atliktos pirmos.

3.3.4 Taisyklės, kurių laikosi visi (-os)

Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui draugiškos aplinkos kūrimui rekomenduojama organizacijoje nusistatyti aiškias vidines taisykles, kurios padėtų darbuotojams (-ams) išlaikyti skirtį tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Svarbu, kad su taisyklėmis būtų susipažinę (-usios) ir jomis vadovautųsi tiek visi (-os) organizacijos darbuotojai (-os), tiek ir

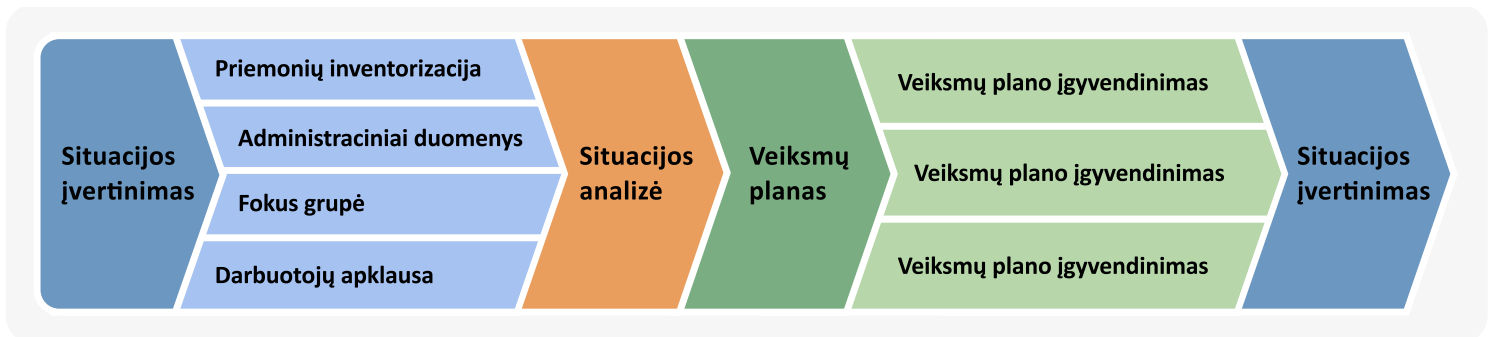
vadovės (-ai). Taisyklės gali būti įvairios priklausomai nuo kiekvienos organizacijos darbo pobūdžio ir specifikos. Žemiau pateikiama keletas pasiūlymų, ką būtų tikslinga įtraukti:

- Kolegoms (-ėms) neskambinama nedarbo metu (nebent išskirtiniais atvejais);
- Kolegėms (-oms) laiškai siunčiami tik darbo valandomis (dėl vienokių ar kitokių priežasčių dirbant prieš / po darbo valandų, nustatomas automatinis laiško išsiuntimas darbo valandomis);
- Nerašoma / neskambinama kolegoms (-ėms) jų atostogų / nedarbingumo metu;
- Organizacijoje aiškiai komunikuojama, jog nėra tikimasi, kad darbuotojos (-ai) bus pasiekiami atostogų ar nedarbingumo metu;
- Komunikacijai tarp koleg(i)ų naudojama profesinė bendravimo platforma, taip išvengiant galimo rašymo / skambinimo nedarbo valandomis;
- Sutariama, kad asmeniniuose kompiuteriuose / telefonuose darbuotojai (-os) neturi įsidiegti (-usios) darbo metu naudojamos komunikacijos platformos bei nesitikrina elektroninio pašto;
- Stengiamasi neorganizuoti svarbių susitikimų darbo dienos pradžioje arba pabaigoje, kad vaikų turintys (-čios) darbuotojai (-os) galėtų nuvežti vaikus į mokyklą, arba juos pasiimti. Vengiama organizuoti socialinius renginius ar svarbius susitikimus po darbo.
- Gerbiamas darbuotojų asmeninis gyvenimas ir poilsio laikas, nedeleguojamos užduotys, kurias reikia atlikti ne darbo metu arba dėl to susitariama iš anksto bei numatoma, kaip darbuotojui (-ai) bus už tai atlyginta.

4. Geroji praktika: „Swedbank“ atvejis

Parengė: Kristina Vabolytė, vyresnioji personalo konsultantė „Swedbank“ ir Margarita Jankauskaitė, Lygių galimybių plėtros centro ekspertė

„Swedbank“, bendradarbiaudamas su Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba ir Lygių galimybių plėtros centru, savo organizacijoje diegė tvarią asmeninio gyvenimo ir darbo balanso padedančią siekti politiką¹¹. Žemiau pateiktoje schemoje pateikiama vykdytų veiksmų seka.



4.1 Prieš pradėdant darbus

Kokybiškos, darbuotojų poreikius atliepiančios darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo politikos įmonėje formavimas yra kruopštus, atsakingas ir kūrybiškumo reikalaujantis darbas. Tad prieš pradėdami darbus subūrėme idėjų ir sprendimų priėmimo galią turinčią žmonių komandą. Suformavome darbo grupę, į kurią pakvietėme prisijungti kolegas iš skirtingų Personalo tarnybos skyrių, Komunikacijos ir tvarumo, „Swedbank“ akademijos Lietuvoje padalinių. Įžvalgų ir (arba) pasiūlymų būna daugiau, jeigu į bendrą kūrybinį procesą įsitraukia skirtingo amžiaus kolegos. Lyčių aspektu subalansuotos komandos taip pat suteikia pridėtinės vertės. Į šiuos aspektus atsižvelgėme ir, organizuodami apklausas bei formuodami „fokus“ grupes, siekėme įtraukti skirtingų amžiaus grupių, lyčių, sričių darbuotojus.

¹¹ Pateiktas gerosios praktikos atvejis remiasi patirtimi, sukaupta bendradarbiaujant su „Swedbank“, AB. Aprašyti veiksmai buvo įgyvendinami 2020–2022 metais įgyvendinant projektą „Visi apie tai kalba: darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas virsta realybe“. Projektą įgyvendino Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba kartu su Lygių galimybių plėtros centru ir socialinės reklamos agentūra „Nomoshiti“. Lyčių lygybės, lygių galimybių, komunikacijos ir kūrybos srities ekspertai konsultavo ir dirbo kartu su organizacijos komanda viso proceso metu. Projektas iš dalies finansuotas Europos Sąjungos Teisių, lygybės ir pilietiškumo programos (2014–2020) lėšomis. Daugiau informacijos www.daugiaubalanso.lt.

4.2 Gerosios praktikos apžvalga ir analizė

Prieš svarstant, kaip užtikrinti, kad įmonėje siūlomas priemonių paketas duotų kaip galima daugiau naudos darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, pradžioje išsiaiškinome, kokios priemonės yra taikomos kitose, tiek Lietuvos, tiek užsienio valstybių įmonėse.

Atlikę informacijos analizę pamatėme, kad galimų priemonių sąrašas ilgas (žiūrėkite Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemonių kontrolinį sąrašą, žr. 1 priedą). Didesnė dalis jų įmonėje jau yra siūlomos. Tai mums padėjo aiškiau suprasti, kokiame išėities taške esame, ir išsikelti klausimą, kuria linkme norime ir (arba) galime judėti. Žengėme kitą žingsnį: identifikavome visas – tiek valstybės įstatymais reglamentuotas, tiek įmonės iniciatyva siūlomas – priemones ir parengėme lenteles administraciniams duomenims rinkti.

Administracinių duomenų rinkimas

Siūlydama priemones įmonė tikisi, kad šios bus efektyvios ir padės siekti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, o pastarasis – darbo sąlygų ir rezultatų kokybės. Vadinasi, nepakanka turėti prieš akis priemonių sąrašą. Svarbu žinoti, kuriomis iš jų, kokia apimtimi ir kokie būtent darbuotojai naudojasi.

Ieškodami atsakymų į klausimus, formavome ir administracinių duomenų rinkimo lentelę. Jų analizei pirmą kartą numatėme 30 rodiklių. Juos sudarė visos įmonėje siūlomos darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemonės (pavyzdžiui, asmenys, išėję vaiko priežiūros atostogų, pasinaudoję sveikatinimo dienomis, tėvadieniais, mamadieniais, laisvadieniais tuoktuvių, studijų baigimo proga ir kt.) ir su darbo specifiška susiję aspektai (pavyzdžiui, darbas pagal lankstų darbo grafiką, komandiruotės, konsultacijos karjeros centre ir kt.) – visa tai, kas, mūsų nuomone, galėtų turėti įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Šiuos duomenis vertinome šešiais pjūviais: darbuotojo (-os) lytis, amžius, šeiminė padėtis (tai yra turintys (-ios) 0–6 metų, 7–12 metų, vyresnių nei 13 metų amžiaus vaikų ir visai jų neturintys (-ios) darbuotojai (-os)), darbo pobūdis (dirbantys (-ios) su klientais ir visi (-os) kiti (-os)), darbo dienos trukmė (dirba visą ar ne visą darbo dieną) ir miestas, kuriame darbuotojas (-a) dirba (Vilnius, Kaunas, Klaipėda ir kiti). Išskirdami šiuos pjūvius, norėjome išsiaiškinti, koks veiksnys kokį poveikį daro darbuotojų norui ir (arba) galimybėms naudotis įmonėje siūlomomis priemonėmis. Papildomai pasidomėjome, kiek aktyviai darbuotojai (-os) naudojami vidinės komunikacijos kanalais, ieškodami (-os) informacijos šia tema.

Po metų, pakartotinai rinkdami administracinius duomenis, ir rodiklių, ir pjūvių skaičių sumažinome. Apsiribojome tais, kurie analizuojant informaciją pirmą kartą atskleidė didžiausius atotrūkius. Taigi sumažėjo rodiklių skaičius ir liko trys pagrindiniai pjūviai: lytis,

šeiminė padėtis (tai yra vaikų turėjimas ir jų amžius) bei atliekamo darbo pobūdis. Pirminė analizė atskleidė, kad būtent šie veiksniai darė stipriausią įtaką tam, kokiomis asmeninio ir profesinio gyvenimo balansą užtikrinančiomis priemonėmis ir ar apskritai darbuotojai (-os) pasinaudojo (lentelės pavyzdį rasite 1 priede). Pavyzdžiui, pastebėjome, kad moterys dažniau nei vyrai ima nedarbingumo pažymėjimus dėl šeimos nario priežiūros, o vyrai šiek tiek daugiau nei moterys naudojasi tėvadieniais, vaikų neturintys (-ios) darbuotojai (-os) sveikatinimosi dienomis naudojasi tris su puse karto dažniau nei turintieji (-iosios) 0–6 metų amžiaus vaikų.

Darbuotojų amžius, miestas, kuriame darbuotojas (-a) dirba, ir darbo laiko trukmė mūsų atveju nebuvo reikšmingi veiksniai. Bet tai nereiškia, kad įmonėms, turinčioms kitokių savitumų, jie nebus svarbūs. Administracinius duomenis reikėtų rinkti periodiškai (kartą per metus), nes šios informacijos analizė (tai pristatysime toliau) padeda suprasti organizacinei kultūrai ir (arba) darbuotojų elgsenai būdingas tendencijas, kurios daro įtaką priemonių taikymo veiksmingumui, o kartu ir teigiamos darbinės aplinkos formavimui.

„Fokus“ grupės: žvilgsnis gilyn

Administracinių duomenų analizė parodo bendrą įmonės vaizdą, tačiau neleidžia pamatyti subtilesnių detalių. Šioms spragoms užpildyti pasitelkėme fokusuotų grupių diskusijas, kurių metodika padeda užčiuopti subjektyvią darbuotojų motyvaciją rinktis vienokius ar kitokius elgesio modelius.

Šio aprašo 3 priede pateikiame „fokus“ grupės klausimų sąrašą. Tai – pavyzdys. Kiekvienu konkrečiu atveju klausimai turėtų būti parenkami atsižvelgus į administracinių duomenų rezultatus: mes „fokus“ grupę pasitelkėme kaip galimybę išsamiau aptarti „probleminius taškus“, kuriuos išryškino administraciniai duomenys (pavyzdžiui, paaiškėjus, kad vyrai aktyviau naudojasi tėvadieniais nei moterys mamadieniais), ir suprasti už abstrakčių skaičių slypinčias priežastis.

Rinkdami fokusuotos grupės diskusijos dalyvius, siekėme atspindėti įmonei būdingą darbuotojų įvairovę: kvietėme pašnekovus (-es), kurie (-ios) reprezentuotų skirtingus požymius – lytis, amžius, šeiminė padėtis, atliekamo darbo pobūdis ir kt. – ir jų kombinacijas („fokus“ grupės dalyvių atrankos lentelės pavyzdys pateikiamas 4 priede).

Mes organizavome vieną „fokus“ grupę. Esant poreikiui, galima turėti ir kelias „fokus“ grupes. Organizuojant jas svarbu apgalvoti, kokie veiksniai potencialiai gali mažinti dalyvių atvirumą, ir atsižvelgti į juos, siekiant užtikrinti prielaidas kuo atviresnei diskusijai.

Mūsų organizuotą grupę vedė įmonėje nedirbantys asmenys – moteris ir vyras, rinkome grupę tik iš specialistų (-ių), taip užtikrindami, kad toje pačioje diskusijoje nedalyvaus vadovai (-ės) ir jiems pavaldūs darbuotojai (-os), diskusijoje nedalyvavo ir Personalo tarnybos atstovai (-ės) – taip dalyviams (-ėms) buvo užtikrintas visiškas konfidencialumas.

Planuojant „fokus“ grupę, galima pasiruošti ir atsarginį variantą tam atvejui, jei diskusijos dalyviai (-ės) būtų susikaustę (-iusios) ir nelinkę (-usios) atvirai dalytis įžvalgomis.

Mūsų atsarginis variantas buvo siūlyti anonimines grįžtamojo ryšio anketas, kuriose darbuotojai (-os) po „fokus“ grupės anonimiškai galėtų pasakyti tai, ko nediršo per susitikimą. Tačiau dalyviai (-ės) savo nuomonėmis dalijosi aktyviai ir atvirai, tad atsarginio varianto neprireikė.

Darbuotojų apklausa

„Fokus“ grupė (-ės) padeda suprasti tendencijas, slypinčias po administracinių duomenų gausa, o darbuotojų nuomonės apklausa – dar reprezentatyviau įvertinti turimas darbuotojų nuostatas, jų įtaką organizacijos kultūrai, kaip darbuotojai (-os) vertina savo galimybes derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, ar (kiek) nusistovėjusi darbinė rutina yra palanki tam.

Kalbant apie darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, nereikėtų sureikšminti siūlomų priemonių įtakos: priemonių veiksmingumas bus nedidelis, jei neturėsime balansą palaikančios kultūros ir gyvuojančių praktikų. Šios aplinkybės nereikėtų ignoruoti, nes tikimybę, kad bus padarytas veiksmas, lemia keli pagrindiniai veiksniai: asmeninis potencialaus veiksmo vertinimas (aš manau, kad taip elgtis gerai), asmens įsivaizdavimas, kaip šį veiksma įvertins kiti (aš manau, kad man svarbūs žmonės į šį mano elgesį reaguos teigiamai) ir asmens tikėjimas, kad tai padaryti įmanoma (aš galvoju, kad sugebėsiu tai atlikti).

Taigi mes skyrėme laiko įsigilinti į darbuotojų nuostatas. Norėdami turėti tvirtesnius duomenų analizės atspirties taškus, kai kuriuos klausimus integravome iš nacionalinės apklausos, kuri 2020 metais buvo atlikta Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos užsakymu¹². Pastebėtus skirtumus norėjome pasitelkti dėl supratimo, kokius iššūkius galime patys spręsti tobulindami organizacinę kultūrą, o kurie reikalauja globalesnių, visuomenės lygmens pokyčių. Darbuotojų apklausos klausimyno pavyzdį rasite 5 priede.

12 Asmeninio gyvenimo ir darbo derinimas. Lietuvos gyventojų reprezentatyvi apklausa, „Vilmorus“, 2020 m. Prieiga per internetą – <https://lygybe.lt/data/public/uploads/2020/11/balance-tyrimo-ataskaita-2020.pdf>.

4.3 Situacijos analizė

Duomenų apdorojimas

Apdorota ir apibendrinta informacija (administraciniai duomenys, darbuotojų apklausos rezultatai ir „fokus“ grupės įžvalgos) atskleidė situacijos kompleksumą. Pavyzdžiui, parodė, kad egzistuojantys visuomenėje lūkesčių moterims ir vyrams skirtumai daro įtaką darbuotojų sprendimui naudotis vienomis ar kitomis darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemonėmis. Atskleidė ir tai, kad tam tikrų padalinių atliekamų funkcijų pobūdis gali lemti skirtingas galimybes pasinaudoti tam tikromis darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemonėmis (pavyzdžiui, tiesioginį klientų aptarnavimo darbą dirbantys (-ios) darbuotojai (-os) dėl darbo specifikos tik išskirtiniais atvejais gali rinktis nuotolinį darbą), kad darbuotojų nuostatos ir realios praktikos ne visuomet sutampa, galiausiai, ne visi (-os) darbuotojai (-os) turi visą ir išsamią informaciją apie įmonės siūlomas darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemones.

Darbuotojų įvairovė yra svarbus kolektyvines patirtis praturtinantis ir įmonės sėkmę lemiantis veiksnys. O kartu – iššūkis siekiant formuoti įtraukią organizacijos kultūrą. Išanalizuoti administraciniai, apklausos ir „fokus“ grupės duomenys tik patvirtino: mūsų gyvenimai yra labai kompleksiški ir individualūs, todėl nėra vieno darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo „recepto“ visiems. O tai reiškia, kad darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo politiką įmonėje svarbu suprasti ne kaip objektą (aiškiai reglamentuotą, nekintantį dokumentą), o kaip projektą – gyvą, dinamišką procesą. Tad mes, užuot ieškoję darbu ir asmeniniam gyvenimui subalansuotų visiems vienodų sprendimų, supratome, kad svarbu užtikrinti, jog kiekviena (-as) darbuotoja (-as) turėtų galimybę išsirinkti ir naudotis tomis priemonėmis, kurios labiausiai tinka esamu gyvenimo laikotarpiu, esamomis darbuotojo (-os) gyvenimo aplinkybėmis. Apgalvotas priemonių paketas ir kryptingai formuojama darbo kultūra palengvina šių sprendimų priėmimą.

Dalykitės įžvalgomis

Vienas iš kertinių principų, kurio siekėme laikytis nuo pat projekto pradžios, – komunikavimas ir įtraukimas. Informacija apie projektą, jo eigą, įžvalgas ir planuojamus veiksmus dalijomės su įmonės vadovybe, Personalo tarybos komanda, įmonėje veikiančia Darbo taryba, padalinių vadovais (-ėmis), visais (-omis) darbuotojais (-omis).

Šis žingsnis buvo svarbus keliais aspektais. Visų pirma, svarbu suteikti grįžtamąjį ryšį apklausoje dalyvavusiems (-ioms) darbuotojams (-oms). Įžvalgų paviešinimas tapo savotiška padėka tiems (toms), kas skyrė laiko atsakyti į klausimus ir prisidėjo prie tvarių sprendimų paieškos. Grįžtamasis ryšys padėjo sustiprinti jausmą, kad svarbi kiekvieno (-os)

darbuotojo (-os) nuomonė, įsiklausymas į ją padeda formuoti ir palaikyti norimą organizacinę kultūrą.

Antra, pristatymus lydėjusios diskusijos padėjo labiau suprasti galimas atsakymų priežastis ir patobulino pirminės analizės įžvalgas.

Galiausiai, tyrimų medžiaga visuomet suteikia puikią progą komunikuoti ir formuoti nuostatas. Šiuo atveju dar kartą išsakyti įmonės kultūrai svarbius dalykus: siekį diegti darbo aplinką, kurioje yra erdvės kiekvieno darbuotojo asmeninio gyvenimo poreikiams ir su tuo susijusioms vertybinėms nuostatoms. Taigi rengėme informaciją darbuotojams, skelbėme pranešimus įmonės intranete.

4.4 Didesnio darbo ir asmeninio gyvenimo balanso link: veiksmų plano kryptys

Tam tikros darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemonės yra įtvirtintos LR darbo kodekse, tad jas įgyvendinti įpareigoja įstatymas. Tačiau, siekdami įgyvendinti mūsų žmonių filosofiją, tesėti mūsų kaip darbdavio duotą pažadą ieškoti lanksčių sprendimų, padėsiančių darbuotojams (-oms) suderinti profesinius ir asmeninius poreikius, kėlėme sau užduotį sukurti šiai įmonei aktualų ir kartu konkretų, įgyvendinamą veiksmų planą. Kurdami jį išsikėlėme tikslus:

- mažinti vaiko priežiūros atostogų poveikį darbuotojų karjeros galimybėms;
- formuoti ir palaikyti organizacinę kultūrą, skatinančią ir užtikrinančią galimybes turėti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą;
- sukurti vieną ir funkcionuojančią viršvalandžių politiką;
- paskatinti darbuotojų naudojimasi karjeros konsultavimo paslauga kaip įrankiu, padedančiu suplanuoti karjeros pertrauką ir ją „suvaldyti“;
- paskatinti palankų vadovaujančias pareigas einančių darbuotojų požiūrį į darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą;
- didinti darbuotojų sąmoningumą ir informuotumą apie darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą.

Kiekvienam tikslui pasiekti išsikėlėme konkrečius uždavinius (iš viso – 30), numatėme jų įgyvendinimo tvarkaraštį ir norimus pasiekti rodiklius (pavyzdys pateikiamas 6 priede).

Veiksmų plano kūrimas

Pagrindinė mūsų kuriamo veiksmų plano struktūra rėmėsi administracinių duomenų, darbuotojų apklausos ir „fokus“ grupės įžvalgomis. Siekiant ją konkretizuoti ir užpildyti turiniu, buvo surengti keli susitikimai. Pirmojo metu, pasitelkę „minčių lietaus“ metodą, darbo grupės dalyviai (-ės) siūlė pačias įvairiausias idėjas, kurios padėtų įgyvendinti vieną ar kitą tikslą. Antrojo susitikimo metu galutinai suformulavome uždavinius ir sudėliojoje jų įgyvendinimo tvarkaraštį.

Ieškodami būdų tvariam rezultatui pasiekti, taikėme holistinį požiūrį, kuris apima makro (įmonės kultūra), mezo (vadovaujančias pareigas einančių darbuotojų nuostatos ir praktikos) ir mikro (įmonės darbuotojų informuotumas ir proaktyvus domėjimasis įmonėje siūlomomis galimybėmis) lygmenis, ir kartu į atskiras tikslo grupes orientuotus veiksmus. Tad atlikome papildomas analizes. Pavyzdžiui, peržiūrėjome įmonėje turimus mokymus ir įvertinome, kokių turiniu galėtume juos papildyti (plačiau apie tai skyrelyje Rezultatai). Norėdami geriau suprasti, kokios priemonės galėtų palengvinti iššūkius, su kuriais susiduria klientus (-es) tiesiogiai aptarnaujantys (-ios) darbuotojai (-os) arba darbuotojų, turinčių vaikų iki 2 metų amžiaus, nuostatas, poreikius ir lūkesčius bei identifikuoti sąlygas, lengvinančias ir skatinančias jų grįžimą iš vaiko priežiūros atostogų, atlikome papildomus interviu ir apklausas.

Ypatingą dėmesį veiksmų plane skyrėme vidinei komunikacijai, siekdami užtikrinti, kad darbuotojai (-os) turi pakankamai informacijos apie įmonėje taikomas darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemones bei karjeros galimybes, kad ši informacija darbuotojus (-as) pasiektų reikiamu metu, „nepaskendusi“ tarp kitų žinučių. Diskutavome, kokiais kanalais geriausia šias žinutes skleisti ir kaip užtikrinti jų pateikimo sistemiškumą.

Kurdami veiksmų planą supratome, kad vidinė komunikacija yra svarbi ne tik informuojant, bet ir formuojant žmonių nuostatas, organizacijos kultūrą: kuo dažniau girdime aptariant darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo klausimus įmonėje, tuo svarbesni jie mums atrodo ir skatina permąstyti savo elgseną, ją keisti.

Išsikeltus tikslus ir jiems įgyvendinti suplanuotas veiklas pristatėme aukščiausios grandies vadovams (valdybai). Jų pritarimas ir darbo grupės pasiūlytų iniciatyvų palaikymas buvo svarbus užtikrinant, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balanso siekis yra svarbi ir norima organizacijos kultūros dalis.

Veiksmų plano rengimo ir įgyvendinimo grupėje dalyvavo personalo valdymo, vidinės komunikacijos, karjeros valdymo, darbo santykių administravimo, psichikos sveikatos sričių darbuotojai (-os) ir išoriniai ekspertai (-ės). Darbo procese jos sudėtis šiek tiek keitėsi, bet

pagrindiniai koordinuojantys asmenys išliko tie patys. Iš viso komandą sudarė apie 12–15 žmonių. Komanda turėdavo periodinius susitikimus, kurių metu pasidalydavo tuo, kas nuveikta, pasikalibrudavo tolesnius veiksmus, pasidalydavo įžvalgomis.

Veiksmų plano įgyvendinimo rezultatai

Pateikiame sąrašą priemonių, kurias pavyko įgyvendinti per metus. Nemaža jų dalis – tęstinės, todėl veiksmų plano įgyvendinimo rezultatai veikia žymi proceso pradžią nei pabaigos tašką.

Toliau pateikiami mūsų darbo įmonėje rezultatai, siekiant užtikrinti geresnes darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo galimybes.

- 1) Parengėme ir atnaujinome įvairius vidinę tvarką reglamentuojančius dokumentus:
 - organizacijos darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo principus ir gaires;
 - informaciją / atmintinę apie esamas darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemones: lankstų darbo laiką; mamadienius, tėvadienius, sveikatinimo dienas ir kitas įmonėje siūlomas naudas bei jų naudojimosi principus; vaiko priežiūros atostogose esantiems (-ioms) darbuotojams (-oms) skirtų kontaktinių dienų (angl. keeping in touch) principus.

- 2) Nepaisant to, kad dėl vienu ar kitu priežasčių atsiranda poreikis dirbti viršvalandžius, organizacijoje „viršvalandžių kultūros“ neskatiname. Siekdami sukurti vieną ir funkcionuojančią viršvalandžių politiką, kuri leistų patiems (-ioms) darbuotojams (-oms) aktyviai dalyvauti jų įforminimo procese, mažintų tiesioginių vadovų (-ių) administracinio darbo krūvį ir leistų įmonės mastu stebėti tendencijas, padedančias ieškoti šių viršvalandžių priežasties, mes:
 - parengėme organizacijos viršvalandžių taisykles, kuriose aprašyti darbų planavimo, viršvalandžių apskaitos, atlyginimo ir kt. aspektai;
 - sukūrėme funkcionalią sistemą, leidžiančią patiems (-ioms) darbuotojams (-oms) susivesti informaciją apie viršvalandžius;
 - sukūrėme įrankius, kurie padeda planuoti darbus, įvertinti darbo krūvius, numatyti viršvalandžius, taip pat – apie juos diskutuoti komandose;
 - organizacijos viršvalandžių politiką iškomunikavome vadovams (-ėms) ir darbuotojams (-oms).

3) Kurdami ir įgyvendindami veiksmų planą supratome padalinių vadovų (-ių) vaidmens svarbą. Tad savo veiksmų dėmesio skyrėme ir darbui su vadovais (-ėmis):

- atnaujinome mokymų vadovams (-ėms) turinį ir papildėme jį temomis apie darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą, galimybes, teikiamas organizacijoje;
- papildėme vadovams (-ėms) skirtų mokymų turinį aspektais, pabrėžiančiais vadovo (-ės) vaidmenį komandoje siekiant darbo ir asmeninio gyvenimo balanso (pavyzdžiui, diegiant lankstumo priemones, užtikrinant darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo galimybes, aiškiau apibrėžiant vadovo ir darbuotojo (-os) atsakomybių spektrą);
- ugdėme vadovų (-ių) kompetencijas psichikos sveikatos užtikrinimo srityje, suteikdami žinių, kaip atpažinti darbuotojus (-as), turinčius (-ias) emocinių sunkumų, patiriančius (-ias) perdegimo tikimybę ir pan.;
- vadovus (-es) pakvietėme į diskusiją su sociologe M. Pivoriūte apie greitąjį laiką, taip pat kvietėme juos į savirefleksijos ir diskusijų grupes, kuriose jie turėjo galimybę geriau pažinti save, įvertinti savo turimą balansą, atrasti balanso trūkumo priežastis savo gyvenime, įgyti įgūdžių, kaip šia tema kalbėtis su komandos darbuotojais (-omis).

4) Siekdami paskatinti darbuotojų naudojamąsi karjeros konsultavimo paslauga kaip įrankiu, padedančiu suplanuoti karjeros pertrauką ir ją „suvaldyti“, mes:

- surinkome darbuotojų komandą, kurie (-ios) buvo pasinaudoję (-usios) karjeros konsultavimu, ir drauge generavome idėjas, kaip galima pristatyti karjeros konsultavimo paslaugą darbuotojams (-oms) ir paskatinti juos (jas) šia paslauga naudotis;
- parengėme komunikacijos planą su konkrečiomis priemonėmis, numatančiomis periodiškumą, kuriuo darbuotojams (-oms) bus primenama apie karjeros konsultavimo galimybes;
- komunikacijai pasirinkome suasmenintą formą – įkvepiančias, tikras skirtingas funkcijas atliekančių ir atsakomybes turinčių darbuotojų iš įvairių organizacijos padalinių istorijas (7 priede pateikiamas pavyzdys).

5) Atlikdami įvairių duomenų analizę pastebėjome, kad tiesiogiai su klientais komunikuojančių –vadinamųjų frontline darbuotojų – darbo pobūdis turi savitumų, lemiančių galimybę pasinaudoti vienomis ar kitomis įmonėje siūlomomis darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemonėmis. Ši aplinkybė tapo iššūkiu, kurį priėmėme siekdami, kad organizacijoje formuojama į darbo ir asmeninio gyvenimo balansą orientuota kultūra taptų kiekvieno (-os) darbuotojo (-os) realybe. Ieškodami sprendimų:

- atlikome interviu su frontline darbuotojais (-omis) mėgindami išsiaiškinti, su kokiais darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo barjeriais susiduria būtent šių padalinių kolegos (-ės);
- peržiūrėjome esamas darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemones per frontline darbuotojų prizmę ir įvertinome jų reikalingumą;
- sutarėme dėl tolesnių darbo šioje srityje kryptių.

6) Suprasdami, kad daugiausia darbuotojų turimas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas priklauso ir nuo pačių darbuotojų bei jų nuostatų, dėmesio skyrėme ir komunikacijai šia tema ir darbuotojų sąmoningumo didinimo veikloms:

- atnaujinome papildomų naudų suteikimo taisykles, kuriose aprašomos ir esamos darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemonės, informacija parengta „draugišku“ formatu ir pristatyta darbuotojams (-oms);
- pradėjome siųsti tikslingus priminimus, primenančius darbuotojams (-oms), kad jiems (joms) gali būti aktualu pasinaudoti viena ar kita mūsų siūloma priemone ir kaip tai padaryti;
- kvietėme darbuotojus (-as) dalyvauti iššūkyje „Diena be susitikimų“ ir pasidalyti savo patirtimi, kaip jiems sekėsi turėti tokią dieną;
- tikėdami, kad kolegų (-ių) pavyzdžiai įkvepia, visus (-as) darbuotojus (-as) kvietėme pasidalyti savo asmeninėmis istorijomis apie tai, kaip jie (jos) savo gyvenime atrado daugiau balanso, ir darbuotojų istorijas pristatėme organizacijos viduje;
- kartu su išoriniais partneriais pristatėme „darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo formulę“ – įrankį, leidžiantį pasimatuoti ir įsivertinti, ar įvairioms gyvenimo sritims pavyksta skirti tiek laiko, kiek norėtusi¹³.

4.5 Į ką svarbu atkreipti dėmesį?

Tikimės, kad mūsų įžvalgos padės ir kitoms organizacijoms formuoti tvarią darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo politiką įmonėje. O šioji prisidės prie darbuotojų psichikos sveikatos, emocinės gerovės, taip pat lyčių lygybės nuostatų įtvirtinimo ne tik organizacijos, bet ir visos visuomenės lygiu. Svarbiausios įžvalgos ir patarimai, į ką reikėtų atkreipti dėmesį planuojant pokyčius:

13 Darbo ir asmeninio gyvenimo formulė: <https://daugiaubalanso.lt/formule/>.

- **aukščiausių vadovų (-ių) palaikymas.** Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemonių visuma yra platesnės organizacinės kultūros dalis. Nuoseklus jos plėtojimas nėra įmanomas be aukščiausio lygmens vadovų (-ių) pritarimo, nes gali pareikalauti ne tik smulkių, bet ir sisteminių pokyčių;
- **bendruomenės pritarimas.** Net ir pačios pažangiausios idėjos pasmerkiamos žlugti, jei nesulaukia bendruomenės, kuriai siūlomos, palaikymo. Tad kuriant darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui skirtus veiksmų planus svarbu išgirsti darbuotojų nuomonę ir įtraukti jų atstovus (-es) į idėjų generavimo procesus;
- **inventorizavimas.** Vykstant nuolatiniam pokyčiams, keičiasi ir poreikiai dėl darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo. Tad svarbu sistemingai vertinti darbuotojų pasitenkinimą turimu darbo ir asmeninio gyvenimo balansu ir reaguoti į jo pokyčius, siekiant užtikrinti, kad suprantame pokyčių priežastis, o įmonėje siūlomų priemonių paketas yra aktualus;
- **vidinė komunikacija.** Vidinę komunikaciją svarbu pasitelkti ir kaip informavimo, ir kaip įmonės kultūros formavimo įrankį.
- **dėmesys įvairovei.** Žmonių įvairovė yra svarbi mūsų visuomenės dalis. Įvairovės priėmimas turi būti pagrįstas konkrečiais veiksmais, suvokiant, kad teigiamas jos patyrimas yra įmanomas tik tuomet, kai skirtumai netampa dingstimi diskriminuoti arba ignoruoti;
- **nuostata nėra tapatu veiksmui.** Manantieji ir kalbantieji apie tai, kad rūkymas žalingas sveikatai, nebūtinai meta rūkyti. Ši taisyklė galioja ir kitokio pobūdžio veiksams. Tad svarbu įsitikinti, kad deklaruojamos nuostatos įsikūnija veiksmuose, norima organizacinė kultūra ir deklaruojamos vertybės gyvuoja ir realiose praktikose bei patirtyse: jeigu įmonėje daug kalbama apie darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą, o vadovai (-ės) rodo pavyzdį pasilikdami biure po darbo valandų, sunku tikėtis darbuotojų elgesio pokyčių ir pasitikėjimo deklaruojama politika;
- **holistinis požiūris.** Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tvarumą padeda užtikrinti holistinis požiūris, kai jo nuosekliai siekiama visais lygmenimis: įmonė formuoja bendrąją politiką, siūlo priemonių paketus; padalinių vadovai (-ės) atlieka svarbų praktinio šios politikos įgyvendinimo mediatorių, vertybių skleidėjų vaidmenį; darbuotojai (-os) prisiima atsakomybę ir aktyviai domisi informacija apie jiems teikiamas naudas ir pasinaudoja jomis siekdami (-os) darbo ir asmeninio gyvenimo balanso;
- **darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo politika yra procesas.** Esame nuolatinėje pojūčių, jausmų, minčių ir praktikų tėkmėje. Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo politiką taip pat veiksmingiau suvokti kaip tęstinį procesą, o ne dokumentą, kuris turi pradžią ir pabaigą.

50 ar daugiau darbuotojų turinti įmonė, vadovaudamasi LR darbo kodekso normomis, privalo turėti lygių galimybių politiką ir numatyti konkrečias priemones jai įgyvendinti (Darbo kodeksas, 26 straipsnis). Veiksmų, kuriais siekiama didesnio darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, planas galėtų tapti integralia platesnės apimties dokumento dalimi.

Priedai

1 priedas. Kontrolinis sąrašas

Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemonių kontrolinis sąrašas

Sąrašas skirtas įsivertinti, kokios darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemonės yra taikomos jūsų organizacijoje. Komentaruose detalizuojama, kokiais veiksmais kiekviena priemonė yra įgyvendinama.

Organizacija: _____

<input type="checkbox"/> Nuotolinis darbas Komentarai:	<input type="checkbox"/> Lankstus darbo grafikas Komentarai:
<input type="checkbox"/> Vaiko priežiūros atostogos Komentarai:	<input type="checkbox"/> Nėštumo ir gimdymo atostogos Komentarai:
<input type="checkbox"/> Tėvystės atostogos Komentarai:	<input type="checkbox"/> Darbas nevisą darbo dieną Komentarai:
<input type="checkbox"/> Mamadieniai ir tėvadieniai Komentarai:	<input type="checkbox"/> Konsultavimas prieš ir po karjeros pertraukos Komentarai:
<input type="checkbox"/> Papildomi apmokami laisvadieniai dėl šeiminių, asmeninių priežasčių Komentarai:	<input type="checkbox"/> Papildomos finansinės paskatos darbuotojų artimųjų slaugos ir globos išlaidoms padengti Komentarai:

Darbuotojų vaikų kambarys, darželis, auklė (-ius), ar kompensacija už juos

Komentarai:

Priemonės esantiems vaiko priežiūros atostogose

Komentarai:

Darbuotojų vaikų neformalaus ugdymo priemonių organizavimas ir (arba) finansavimas

Komentarai:

Darbuotojų sąmoningumo kėlimo ar informavimo renginiai, užsiėmimai, kampanijos, šia ar gimininga tema

Komentarai:

Periodinės darbuotojų apklausos apie jų darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo poreikius ir iššūkius

Komentarai:

Naudos (angl. benefits) šeimos laisvalaikiui

Komentarai:

Bet kurios su asmeniniu gyvenimu ir šeimos sritimi susijusios (vienkartinės) premijos, išmokos ir priemokos ar kitos naudos (angl. benefits)

Komentarai:

Kitos nepaminėtos priemonės

Komentarai:

Jvertinimas: _____

Vertino: _____

2 priedas. Administracinių duomenų klausimyno pavyzdys

Rodikliai	Lytis		Šeimos sudėtis (ar turi vaikų)				Darbo pobūdis*	
	Moterys	Vyrai	0–6 m.	7–12 m.	13–18 m.	neturi	X	Y
Įmonės darbuotojai								
Asmenys, išėję vaiko priežiūros atostogų								
Asmenys, grįžę į darbą po vaiko priežiūros atostogų								
Asmenys, negrįžę į darbą po vaiko priežiūros atostogų								
Tėvystės atostogų išėję vyrai								
Nėštumo ir gimdymo atostogų išėjusios moterys								
Asmenys, pasinaudoję mamadieniais arba tėvadieniais								
Asmenys, ėmę nedarbingumo pažymėjimą dėl ligonio slaugymo								
Asmenys, pasinaudoję papildomomis atostogomis egzaminams, įskaitoms laikyti, aukštesniosios arba aukštosios mokyklos baigimo proga								
Asmenys, pasinaudoję sveikatinimo dienomis								
Asmenys, pasinaudoję papildomu laisvadieniu mokslo metų pradžios dieną dėl mokykloje besimokančio vaiko								
Asmenys, šiuo metu dirbantys pagal individualų darbo grafiką								

* Darbo pobūdis gali būti: gamyba, tiesioginis darbas su klientais, administracija ir kt. Apie tai, kokias darbuotojų grupes svarbu išskirti, kiekvienos įmonės darbo grupė turės nuspręsti pati.

Rodikliai	Lytis		Šeimos sudėtis (ar turi vaikų)				Darbo pobūdis	
	Moterys	Vyrai	0–6 m.	7–12 m.	13–18 m.	neturi	X	Y
Asmenys, šiuo metu dirbantys visą arba dalį savo darbo laiko nuotoliniu būdu								
Patenkintų prašymų (suteiktų leidimų) dirbti lanksčiu darbo grafiku skaičius per metus								
Asmenys, šiuo metu dirbantys nekintančią darbo dienos ir darbo dienų per savaitę trukmę								
Asmenys, šiuo metu dirbantys nevisą darbo laiką (nevisu etatu)								
Asmenys, kuriems buvo apmokėti viršvalandžiai								
Asmenys, pasinaudoję karjeros konsultavimo paslauga per metus								

3 priedas. Fokus grupės klausimyno pavyzdys

Komunikacija

Kiek gerai jaučiatės informuoti apie įmonės siūlomas papildomas naudas, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo garantijas? Kaip vertinate šios informacijos komunikavimą: pvz., informacijos prieinamumą, aiškumą, pateikimą, ar lengva ją rasti? Kaip ši komunikacija galėtų būti patobulinta?

Nuotolinis, lankstus, hibridinis darbas

Kiek dėl pandemijos padaugėjo lankstumo jūsų darbe? Kaip tai pasireiškė? Kaip vertinate pasikeitimus? Kaip vertintumėte lankstaus darbo būdų formalizavimą, pvz., kai oficialiai nustatomas individualus darbo grafikas, įtvirtinama lanksti darbo pradžia ir pabaiga arba oficialiai sutariama dėl nuotolinio darbo dienų? Kaip vertinate situacijas, kai darbuotojas su vadovu sutaria dėl lankstumo neoficialiai, to neįteisindami?

Viršvalandžių politika ir fiksavimo sistema

Kaip manote, kiek svarbu organizacijoje kalbėti apie viršvalandžių problemą? Kas turėtų tai daryti? Ar pastaruoju metu girdėjote, kad organizacijoje būtų kalbama šia tema?

Vadovai

Kiek svarbus vadovo vaidmuo klausimais, susijusiais su šeimos ir darbo derinimo sąlygomis (viršvalandžiais, mamadieniais / tėvadieniais, darbo lankstumu)? Kiek galimybės pasinaudoti šeimos ir darbo derinimo priemonėmis priklauso nuo tiesioginio vadovo sprendimo? Kiek yra aiškios darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo sąlygas apibrėžiančios taisyklės ir organizacijos požiūris į šiuos dalykus? Kiek pastaruoju metu jautėte dėmesio šiai temai iš vadovų pusės? Kokio pobūdžio dėmesys tai buvo, kaip jis pasireiškė?

Asmeninio gyvenimo ir darbo derinimui palankios kultūros formavimas

Kaip manote, kiek už darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą turėtų būti atsakinga organizacija, kiek vadovai ir kiek darbuotojai? Kokie turėtų būti jų visų vaidmenys, užtikrinant balansą? Kurioje vietoje, kurioje „grandyje“ yra daugiausia kliūčių, sunkumų, trikdžių?

4 priedas. Fokus grupės dalyvių atrankos lentelės pavyzdys

Vardas	Moteris	Vyras	Iki 35 m.	36-45 m.	46+ m.	Turi vaikų 0-6 m.	Turi vaikų 7-12 m.	Turi vaikų 13-18 m.	Be vaikų	Klientų aptarnavimas	Visa kita	Dirba visą darbo laiką	Dirba nevisą darbo laiką
1		✓				✓							
2	✓					✓	✓						
3		✓				✓	✓						
4												✓	
5			✓	✓	✓								✓
6	✓								✓				
7	✓				✓								
8		✓							✓				
9										✓	✓		
10													

Pirminė lentelė

Vardas	Lytis		Šeimos sudėtis (ar turi vaikų)				Darbo pobūdis		
	Moteris	Vyras	0-6 m.	7-12 m.	13-18 m.	neturi	Aptarnavimas	Ofisas	Gamyba
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									

Pastaba. Ši lentelė padės atrinkti pašnekovus diskusijai ir užtikrinti, kad įvairūs tapatybės aspektai būtų reprezentuoti pokalbyje. Įrašę vardą atitinkamuose langeliuose pažymėkite, kokius tapatybės aspektus žmogus atliepia. Idealiu atveju lentelėje turėtų nelikti nei vieno tuščio stulpelio, o lyčių požiūriu jie turėtų būti maksimaliai subalansuoti.

5 priedas. Darbuotojų apklausos klausimyno pavyzdys

1. Kaip manote, kaip jums pavyksta suderinti asmeninį gyvenimą ir darbą?

- 1) Puikiai.
- 2) Gerai – iššūkių kyla, bet susitvarkau.
- 3) Vidutiniškai.
- 4) Nesu patenkinta(s). Tikrai gali būti geriau.
- 5) Blogai. Kasdien turiu įveikti daug iššūkių.
- 6) Nežinau.

2. Prašome atsakyti, sutinkate ar nesutinkate su žemiau pateiktais teiginiais:

	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Tėtis mažais vaikais gali pasirūpinti taip pat gerai kaip mama					
Man atrodo normalu, jei moteris grįžta į darbą neišbuvusi metų vaiko priežiūros atostogose					
Man atrodo normalu, kai vyras ima vaiko priežiūros atostogas					
Man atrodo normalu, kai, susirgus vaikui arba kitam priežiūros reikalaujančiam šeimos nariui, vyras ima nedarbingumo pažymėjimą					
Poreikis derinti darbą ir asmeninį gyvenimą yra aktualus tik nedidelei daliai darbuotojų					
Mano darbe yra normalu, esant reikalui, dirbti viršvalandžius					
Darbo klausimus dažnai tenka spręsti ne darbo laiku					
Normalu, kai dėl didelio darbo krūvio, žmogus renkasi neatostogauti					

	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Jaučiu, kad įsipareigojimai darbe trukdo mano asmeniniam gyvenimui					
Žinau, kokiomis darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo priemonėmis galiu pasinaudoti savo darbe					
Savo darbe be problemų galiu pasinaudoti lanksčiomis darbo formomis (pavyzdžiui, nuotoliniu darbu, lanksčiu darbo grafiku)					
Jaučiu įtampą, kai reikia derinti darbą ir asmeninius klausimus					
Siekdamas (-a) karjeros, būčiau pasirengęs (-usi) padirbėti ilgiau, atsisakydamas (-a) asmeninių planų (atšaukti treniruotę, savaitgalio planus ir pan.)					
Išėjimas vaiko priežiūros atostogų neigiamai paveiktų mano karjerą					
Pasikartojantys išėjimai nedarbingumo laikotarpiui dėl šeiminių įsipareigojimų (pavyzdžiui, vaiko/šeimono nario ligos/negalios) neigiamai paveiktų mano karjerą					
Esu nuslėpęs tikrąsias išėjimo anksčiau arba trumpam iš darbo priežastis nuo kolegų arba darbdavio, norėdamas sutvarkyti asmeninius reikalus					
Norėčiau, kad mano darbo sąlygos būtų lankstesnės					
Mano darbdavys/vadovas palankiai žiūri į darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą					

3. Priimdama(s) darbo pasiūlymą, pirmenybę teikčiau darbovietei, kurioje:

- siūlomas mažesnis atlyginimas, bet su galimybe patogiai derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus;
- siūlomas didesnis atlyginimas, bet be galimybės patogiai derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus;
- neturiu nuomonės.

4. Pasirinkite tinkamiausius atsakymus (iki 5):

Jei rinkčiausi darbovietę, man svarbiausia būtų:

- atlyginimas;
- draugiškas kolektyvas;
- galimybė derinti darbą ir asmeninį bei šeimos gyvenimą;
- karjeros galimybės;
- galimybė mokytis ir tobulėti;
- galimybė dirbti įdomų darbą;
- organizacijos vardo žinomumas ir reputacija;
- organizacijos siūlomi priedai prie atlyginimo.

5. Pasirinkite labiausiai tinkančius atsakymus:

Sėkmingai moterų karjerai mano darbovietėje gali trukdyti:

- vaikų turėjimas;
- vaikų neturėjimas;
- jaunas amžius;
- vyresnis amžius;
- išvaizda;
- šeimos nario su negalia priežiūra;
- šeimos nario slaugymas;
- nė vienas iš pateiktų;
- kita (įrašykite _____).

Sėkmingai vyrų karjerai mano darbovietėje gali trukdyti:

- vaikų turėjimas;
- vaikų neturėjimas;
- jaunas amžius;
- vyresnis amžius;
- išvaizda;
- šeimos nario su negalia priežiūra;
- šeimos nario slaugymas;
- nė vienas iš pateiktų;
- kita (įrašykite)_____.

6. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

7. Ar turite nepilnamečių vaikų?

- Taip
- Ne

8. Ar prižiūrite vyresnius, sergančius arba negalią turinčius šeimos narius?

- Taip
- Ne

6 priedas. Įmonės darbo ir asmeninio gyvenimo balanso skatinimo veiksmų plano pavyzdys

„Įmonės“ darbo ir asmeninio gyvenimo balanso skatinimo veiksmų planas								
Tikslai ir veiksmai	Atsakingas asmuo	2022/01	2022/02	2023/12	Rezultato rodikliai	
							2022	2023
1 tikslas. Mažinti vaiko priežiūros atostogų poveikį darbuotojų karjeros galimybėms	Vardenis Pavardenis						Pritarimas teiginiui "Išėjimas vaiko priežiūros atostogų neigiamai paveiktų mano karjerą"	
1.1. Išanalizuoti darbuotojų, turinčių vaikų iki 2 m., nuostatas, poreikius ir lūkesčius; nustatyti sąlygas, galimai lengvinančias / skatinančias grįžimą iš vaiko priežiūros atostogų	Personalo skyrius						45 %	35 %
1.2. Parengti vaiko priežiūros atostogose esantiems darbuotojams skirtų „Keeping in touch“ principų ir veiklų aprašymą	Personalo skyrius						Vaiko priežiūros atostogų išėjusių vyrų dalis nuo visų vaikų susilaukusių vyrų	
1.3. Komunikuoti ir informuoti darbuotojus apie taikomas priemones, susijusias su vaiko priežiūros atostogomis	Komunikacijos padalinys						2.2 %	Pozityvi tendencija (augimas)
1.4. ...							Dalis darbuotojų, formalizavusių darbą pagal lankstų grafiką	
2 tikslas. Formuoti ir palaikyti organizacinę kultūrą, skatinančią ir užtikrinančią galimybes turėti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	Vardenė Pavardenė							
2.1. Parengti organizacijos darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo principus ir gaires	Vardenis Pavardenis Vardenė Pavardenė						3 %	Pozityvi tendencija (augimas)
2.2. Parengti komunikacijos darbuotojams ir vadovams apie principus ir gaires planą ir konkrečias patrauklias priemones	Komunikacijos ir tvarumo tarnyba						Darbuotojų, pasinaudojusių mamadieniais / tėvadieniais dalis	

„Įmonės“ darbo ir asmeninio gyvenimo balanso skatinimo veiksmų planas								
Tikslai ir veiksmai	Atsakingas asmuo	2022/01	2022/02	2023/12	Rezultato rodikliai	
							2022	2023
2.3. ...							41 % vyrų, 31 % moterų	Pozityvi tendencija (augimas), moterų augimas spartesnis
2.4. ...								
3 tikslas. ...	Vardenis Pavardenis							
3.1. ...								
3.2. ...								

„Swedbank“ žmonės | Mykolo istorija: nuo stažuotės iki programinės įrangos inžinieriaus



2021-07-13 09:00

Mūsų organizacijos stiprybė esame mes – „Swedbank“ žmonės. Patyrę ir dar tik pradedantys karjeros kelią, žmonės naujokai ar jau solidų stažą čia turintys kolegos, linksmi, rimti – įvairūs! Norime iš arčiau papasakoti skirtingų kolegų patirtis, pasidalinti jų karjeros istorijomis, pasidžiaugti stažo jubiliejumi, tad nuo šiol intraneto rubrikoje „Swedbank“ žmonės atrasime naujų istorijų apie kolegas ir galėsime dar geriau vieni kitus pažinti. Pirmasis svečiuose – kolega Mykolas Gečas ir jo karjeros istorija.



Studijų metais Mykolas Gečas, ieškodamas jam artimos vietos stažuotei, prisijungė prie „Swedbank“ IT Pagalbos komandos. Kaip jis pats sako: „Tuomet net nedėjau daug vilčių, jog būsiu pakviestas ar kad mano kandidatūra bus peržvelgta. Tačiau viskas susiklostė taip, kad ne tik pradėjau stažuotę, bet ir po kelių mėnesių tapau specialistu toje pačioje

komandoje.“ Galiausiai Mykolas, panoręs iššūkių, nusprendė augti įmonės viduje ir dabar užima programinės įrangos inžinieriaus pareigas „Baltic Payments“ skyriuje.

Augimas „Swedbank“

„Dirbdamas IT Pagalbos komandoje turėjau galimybę pažinti ir padėti įvairias pareigas užimantiems kolegoms. Vienas iš jų užsiminė, jog jeigu kada reikėtų konsultacijos ar pagalbos išsiaiškinant karjeros perspektyvas banko viduje – jis man mielai padės. Pasiūlymo nepamiršau ir vos pajutęs, kad atėjo laikas pokyčiams, susisiekiu su juo. Šis kolega – „Swedbank“ karjeros konsultantas, man padėjęs išsiaiškinti, kuria kryptimi turėčiau judėti. Kartu mes išgryninome mano stiprybes ir potencialą, o tuomet, peržvelgę visus darbo pasiūlymus, kartu atsirinkome, kur galėčiau geriausiai realizuoti save įgijęs papildomų žinių. Prireikė tik noro augti bei šiek tiek laiko, kad galėčiau džiaugtis pozicija tarptautinėje komandoje.“

Galbūt ir tu svarstai apie karjeros pokyčius? Tuomet turi puikią progą malonioms permainoms. Pasinaudok karjeros konsultacijos galimybe, visa informacija <https://social.swedbank.net/lt/karjera-2/Pages/Karjeros-konsultacijos.aspx>

„Swedbank“ žmonės | Gertrūdos istorija: „kai jauti palaikymą, gali daugiau nei manai“



2021-07-21 15:30

Mūsų organizacijos stiprybė esame mes – „Swedbank“ žmonės. Patyrę ir dar tik pradėjęs karjeros kelią, žmonės naujokai ar jau solidų stažą čia turintys kolegos, linksmi, rimti – įvairūs! Norime iš arčiau papasakoti skirtingų kolegų patirtis, pasidalinti jų karjeros istorijomis, pasidžiaugti stažo jubiliejumi, tad intraneto rubrikoje „Swedbank“ žmonės atrasime naujų istorijų apie kolegas ir galėsime dar geriau vieni kitus pažinti. Antroji mūsų pašnekovė – kolegė Gertrūda Urbonaitė ir jos karjeros istorija „Swedbank“.



„Kai jauti palaikymą
ir norą augti – gali
daugiau, nei manai“

Lizingo ir išperkamosios
nuomos specialistė
Gertrūda Urbonaitė

Karjeros
istorija

Vos baigusi mokslus Gertrūda prisijungė prie „Swedbank“ administratorių komandos. Ilgai brandinusi norą dirbti didelėje organizacijoje, pirmosiomis dienomis jautėsi taip, lyg išpildžiusi savo svajonę. Susipažinusi su darbo specifika, Gertrūda panoro daugiau ir ieškojo galimybių, kaip nekeičiant mylimų kolegų, pakeisti savo profesiją.

„Nors ir patogiai jaučiausi administratorės kėdėje, laikui bėgant jaučiau vis didesnį smalsumą naujoms patirtims ir žinioms. Jaučiau, kaip auga noras tobulėti. Vis dažniau pasvajodavau, kad norėčiau save išbandyti naujoje pozicijoje. Vienintelė kliūtis mano galvoje buvo nežinojimas, nuo ko pradėti. „Swedbank“ siūloma karjeros konsultacija buvo mano atsakymas! Užteko vos kelių pokalbių, stipraus palaikymo ir aiškios savianalizės, kad suprasčiau, kuria linkme noriu judėti ir kad galiu pasiekti tai, ko noriu!

Kartu su karjeros konsultantais aiškinomės, kas mane domina, kokie yra mano įgūdžiai, kokių žinių man trūksta ir kokios yra mano stiprybės. Kiekvieną savybę atradau nagrinėdama savo darbo patirtį ir konkrečias istorijas, o tai, ką pavyko išsigryninti, leido ateiti į darbo pokalbį daug aiškiau pažįstant save.“

Jeigu nori pajauti ir tu, kviečiame atrasti vidines karjeros galimybes „Swedbank“. Visą informaciją apie karjeros konsultacijas rasi [čia](#).

Praėjusią savaitę dalijomės Mykolo karjeros istorija. Jeigu praleidai, ją rasi [čia](#).