



# DARBUOTOJŲ GEROVĖS STIPRINIMAS KURIANT DARBUI IR ASMENINIAM GYVENIMUI DERINTI PALANKIĄ DARBO APLINKĄ



*Metodinės rekomendacijos*



HIGIENOS INSTITUTAS

DARBUOTOJŲ GEROVĖS STIPRINIMAS  
KURIANT DARBUI IR ASMENINIAM  
GYVENIMUI DERINTI PALANKIĄ  
DARBO APLINKĄ

Metodinės rekomendacijos

Vilnius, 2016

UDK

Metodinės rekomendacijos parengtos vykdant Higienos instituto 2015 m. veiklos plano, patvirtinto LR sveikatos apsaugos ministro 2015-04-17 įsakymu Nr. V-509, 2.5 priemonę „Parengti metodines rekomendacijas, kaip užtikrinti darbuotojų gerovę stiprinančią bei darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankią darbo aplinką“.

**Parengė:**

*Dovilė Šorytė, Higienos instituto Profesinės sveikatos centro Tyrimų skyrius;  
dr. Birutė Pajarskienė, Higienos instituto Profesinės sveikatos centro Tyrimų skyrius.*

**Recenzavo:**

*doc. dr. Loreta Gustainienė, Vytauto Didžiojo universiteto Socialinių mokslų fakulteto Teorinės psichologijos katedra;  
Giedrė Petrauskienė, Lietuvos sveikatos mokslų universiteto ligoninės Kauno klinikų Darbuotojų saugos ir sveikatos tarnyba;  
Valdemaras Karosas, AB „Achema“.*

Pritarta Higienos instituto Metodinės komisijos posėdyje 2015 m. gruodžio 17 d., protokolo Nr. MTD-8.

**Išleido Higienos institutas**

Didžioji g. 22, LT-01128 Vilnius  
Tel. +370 5 262 4583  
Faks. +370 5 262 4663  
El. p. institutas@hi.lt  
www.hi.lt

**Parengė spaudai UAB „Verslo linija“**

Kauno g. 36, LT-03202 Vilnius  
Tel. +370 5 275 3210  
Tel. / faks. +370 5 275 0751  
El. p. info@verslolinija.lt

Kalbos redaktorė Angelė Pletkuvienė  
Dizainerė Ilona Chmieliauskaitė  
Tiražas 50 vnt.

ISBN

ISSN 2424-3825

© Higienos institutas, 2016

## TURINYS

SĄVOKOS .....	4
PAGRINDIMAS .....	4
KAIP STIPRINTI DARBUOTOJŲ GEROVĘ KURIANT DARBUI IR ASMENINIAM GYVENIMUI DERINTI PALANKIĄ DARBO APLINKĄ .....	7
Darbai ir asmeniniam gyvenimui derinti palankios organizacijos kultūros kūrimas .....	7
Darbai ir asmeniniam gyvenimui derinti palankių darbo sąlygų diegimas ..	10
Darbdavių / vadovų, profesinės sveikatos / žmogiškųjų išteklių valdymo srityse dirbančių specialistų ir darbuotojų mokymų organizavimas .....	14
LITERATŪRA .....	17
HIGIENOS INSTITUTE PARENGTOS REKOMENDACIJOS IR INFORMACINIAI LEIDINIAI PROFESINĖS SVEIKATOS TEMA .....	22
LITERATŪRA SU GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDŽIAIS.....	22

## SAŲOKOS

**Darbuotojų gerovė** (angl. *well-being at work / workplace well-being / employees' well-being*) nurodo, kad dirbantys žmonės savo darbą suvokia kaip prasmingą ir teikiantį pasitenkinimą dirbant saugioje, sveikoje, kompetentingų darbuotojų ir jų komandų gerai valdomoje darbo aplinkoje [1].

**Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra** (angl. *work-life balance*) – laiko ir dėmesio paskirstymas tarp darbo ir šeimos arba laisvalaikio [2]. Skiriama siauresnė darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo sritis, susijusi su darbo ir šeimos sąveika. Tai *darbo ir šeimos konfliktas* bei *šeimos ir darbo konfliktas*. Kita žodžių tvarka nurodo, kad skiriami du priešingų krypčių konfliktai: pirmu atveju atliekamas darbuotojo vaidmuo trukdo atlikti šeimos nario vaidmenį, antru atveju – atvirkščiai [3].

**Darbui ir asmeniniam gyvenimui derinti palanki organizacijos kultūra** reiškia, kad organizacijoje palaikomas ir gerbiamas darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas. *Šeimai palanki kultūra* (angl. *work-family culture / family-friendly culture*) apima darbo vietoje įtvirtintas nuostatas ir vertybes, kurios rodo, kad yra palaikomas ir gerbiamas darbuotojų darbo ir šeimos gyvenimo derinimas [4].

**Lanksčios darbo sąlygos** (angl. *flexible working arrangements*) – darbuotojams suteikiamos lankstaus darbo galimybės, dažniausiai susijusios su darbo laiku ir vieta.

**Lankstus darbas / darbo lankstumas** (angl. *flexible working / working flexibility*) yra apibendrinanti sąvoka, kuri apima ne tik lanksčias darbo sąlygas, bet ir kitus aspektus, susijusius su įdarbinimu arba darbo sutartimis, suteikiamomis specialiomis atostogomis vaikui prižiūrėti, artimiesiems slaugyti ir t. t. [5, 6].

## PAGRINDIMAS

### Kodėl darbuotojų gerovė?

Siekiant, kad darbuotojai būtų sveiki, patenkinti savo darbu ir dirbtų produktyviai, reikalingos gerovę stiprinančios darbo sąlygos. Darbuotojų gerovė yra vienas pagrindinių veiksnių, taikomų apibūdinant ilgalaikį organizacijų veiksmingumą [7]. Dirbančių žmonių psichikos sveikata ir gerovė laikoma vienu iš esminių produktyvumo ir inovacijų Europos Sąjungoje išteklių [8].

Aukštas darbuotojų gerovės lygis siejamas su nauda, kuri gali būti matoma trimis lygmenimis [1, 9–12]:

- *nacionaliniu lygiu* – didesnis dirbančių žmonių produktyvumas, ilgesnis dalyvavimas darbo rinkoje, vėlesnis pensinis amžius, mažesnis nedarbingumo dėl ligos mastas;

- *organizacijų lygiu* – geresnis darbovietės įvaizdis ir darbuotojų darbo atlikimas, didesnis jų iniciatyvumas, labiau išreikštos pilietiško elgesio organizacijoje apraiškos, didesnės mokymosi galimybės ir dirbančių žmonių kompetencija, geresnė darbo kokybė, artimesni kolektyvo santykiai, organizacijos klientai labiau patenkinti teikiamomis paslaugomis;
- *individų lygiu* – teigiama darbo aplinka, didesnė motyvacija dirbti, mažesnis patiriamas stresas, teigiamas poveikis darbuotojų artimiesiems ir t. t.

### **Kodėl darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas?**

Darbuotojų jaučiama pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo yra reikšminga jų gerovės patyrimo sąlyga. Tokie darbuotojai pasižymi mažesniu patiriamu stresu, didesne motyvacija dirbti ir darbingumu, geresne fizine ir psichikos sveikata, didesniu pasitenkinimu darbu ir bendrai gyvenimu [13–16].

Europos Bendrijų Komisijos komunikate „Geresnė darbo ir gyvenimo pusiausvyra: didesnė parama siekiant profesinio, asmeninio ir šeimos gyvenimo suderinimo“ pabrėžiama, kad „nuo [profesinio, asmeninio ir šeimos gyvenimo] suderinimo politikos sėkmės priklauso, ar bus pasiekti pagrindiniai ES tikslai, visų pirma – sukurti daugiau ir geresnių darbo vietų. <...> Ši politika, senėjant gyventojams ir mažėjant vaisingumo procentui, gali paremti moteris ir vyrus, kurie rūpinasi senesniais priklausomais asmenimis, ir padėti lengviau suderinti tėvystę ir darbą“ [17].

Mokslinių žinių apie Lietuvoje dirbančių žmonių darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą bei su tuo susijusius veiksnius nedaug. Higienos institute atliktas tyrimas, kuriuo siekta išanalizuoti iš vaiko priežiūros atostogų grįžusių darbuotojų gerovės patyrimo aspektus derinant darbą ir asmeninį gyvenimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad dirbančių žmonių gerovės derinant darbą ir asmeninį gyvenimą patyrimas susijęs su tris lygmenis apimančiais veiksniais, iš kurių pagrindiniai:

- *asmeninio gyvenimo veiksniai*: partnerio ir kitų artimųjų parama;
- *darbo veiksniai*: vadovų ir kolegų parama, lanksčių darbo sąlygų sudarymas, teigiamos organizacijoje paplitusios nuostatos darbuotojų nedarbingumo dėl vaiko ligos ir valstybės suteikiamų papildomų poilsio dienų („mamadienių“) atžvilgiu, taip pat organizacijos parama darbuotojams vaikų priežiūros metais;
- *valstybinio / visuomeninio lygmens veiksniai*: valstybės parama darbuotojams vaikų priežiūros metais, aktualios informacijos dirbantiems tėvams teikimas.

### **Kodėl svarbu Lietuvoje kurti darbui ir asmeniniam gyvenimui derinti palankią darbo aplinką?**

*Tarptautinės darbo organizacijos konvencijose* pabrėžiamos tokios teisės, kaip pareigų šeimai turinčių darbuotojų – vyrų ir moterų – lygios galimybės ir vienodas

požiūris į juos, motinystės apsauga, savaitės poilsis (atskirai pramonės ir prekybos / tarnybos srityse), darbas ne visą darbo laiką, darbas namuose [18–23].

ES direktyvose darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra skatinama reglamentuojant tam tikrus darbo laiko organizavimo aspektus, darbo ne visą darbo dieną sąlygas, būtiniausias su vaiko priežiūros atostogomis susijusius reikalavimus, įgyvendinant moterų ir vyrų lygių galimybių ir vienodo požiūrio į moteris ir vyrus principą, taip pat užtikrinant moterų saugą ir sveikatą nėštumo ir motinystės metu [24–30]. Remiantis *Bendru susitarimu dėl nuotolinio darbo* siekiama nustatyti profesinę saugą ir lankstumą užtikrinančias darbo sąlygas nuotolinį darbą dirbantiems žmonėms [31].

Strategijoje „Europa 2020“ pabrėžiama, kad siekdamas modernizuoti darbo rinkas ES šalys narės turės skatinti naujas darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros formas ir aktyvaus senėjimo politiką, didinti lyčių lygybę [32]. *Rezoliucijoje 2000/C 218/02* šalys narės raginamos kurti strategijas, siekiančias suderinti moterų ir vyrų dalyvavimo darbo ir šeimos gyvenime [33]. Europos Bendrijų Komisijos komunikate nurodoma, kad pagrindiniai įvairių politikos sričių komponentai yra vaikų priežiūros infrastruktūra, teisė į atostogas ir lankstaus darbo laiko sistema. Remiantis *Rekomendacija 92/241/EEC* rekomenduojama, kad šalys narės inicijuotų vaikų priežiūros paslaugų kūrimą ir užtikrintų, jog šių paslaugų kainos būtų pagrįstos, skatintų organizacijų lankstumą specialių atostogų atžvilgiu, darbo aplinkos, struktūrų ir organizavimo pritaikymą darbuotojų, turinčių vaikų, poreikiams, ir lygybę dalijantis tėvystės atsakomybes [34].

### **Koks šių metodinių rekomendacijų tikslas?**

Metodinės rekomendacijos parengtos siekiant atkreipti dėmesį į darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros svarbą bei padėti Lietuvos įmonėms ir įstaigoms kurti darbui ir asmeniniam gyvenimui derinti palankią darbo aplinką, kuri stiprintų darbuotojų gerovę. Pateikiama medžiaga parengta remiantis Higienos institute atlikto tyrimo „Gerovės patyrimas derinant darbą ir asmeninį gyvenimą darbuotojams grįžus iš vaiko priežiūros atostogų“ (2014–2015 m.) ir kitų Lietuvoje bei užsienyje atliktų tyrimų rezultatais, taip pat su darbuotojų sveikata ir gerove susijusių tarptautinių organizacijų ir institucijų pateikiama informacija, Lietuvoje ir užsienio šalyse veikiančių įmonių gerą patirtimi. Rekomendacijos skiriamos Lietuvos įmonių ir įstaigų darbdaviams ir vadovams, taip pat profesinės sveikatos ir žmogiškųjų išteklių valdymo srityse dirbantiems specialistams. Kadangi šiuo metu veikiančiais LR teisės aktais reglamentuojamos lanksčios darbo sąlygos yra ribotos, lankstų darbą apimančius rekomendacijų aspektus siūloma taikyti atsižvelgiant į organizacijos pobūdį ir galimybes. Jei organizacijos ar tam tikrų jos padalinių veiklos pobūdis iš esmės neleidžia diegti lanksčių darbo sąlygų, daugiau dėmesio rekomenduojama kreipti į kitus palankią darbo aplinką kuriančius aspektus.

## KAIP STIPRINTI DARBUOTOJŲ GEROVĘ KURIANT DARBUI IR ASMENINIAM GYVENIMUI DERINTI PALANKIĄ DARBO APLINKĄ

Stiprinant darbuotojų gerovę ir kuriant darbui bei asmeniniam gyvenimui derinti palankią darbo aplinką, organizacijose reikalingas sistemiškas požiūris. Pokyčiai turi apimti įvairius lygmenis – organizacijos kultūrą, konkrečias darbo sąlygas, darbo kolektyvo žinių bei įgūdžių tobulinimą. Todėl rekomenduojamos trys pagrindinės veiklos kryptys:

1. Kurti darbui ir asmeniniam gyvenimui derinti palankią organizacijos kultūrą;
2. Diegti darbui ir asmeniniam gyvenimui derinti palankias darbo sąlygas;
3. Organizuoti darbdavių / vadovų, profesinės sveikatos / žmogiškųjų išteklių valdymo srityse dirbančių specialistų ir darbuotojų mokymus.

### Darbui ir asmeniniam gyvenimui derinti palankios organizacijos kultūros kūrimas

#### Kodėl tai svarbu?

Darbui ir asmeniniam gyvenimui derinti palankia organizacijos kultūra pasižymintiose darbovietėse dirbantys žmonės jaučia darbdavių, vadovų ir kolegų paramą, nebijo išsakyti aktualių su darbo ir asmeninio gyvenimo derinimu susijusių klausimų, organizacijoje skatinama tolerancija. Kita vertus, darbuotojai, jausdami vadovų ir kolegų paramą, labiau linkę prisitaikyti prie darbovietės poreikių [35]. Be to, vadovų ir kolegų parama susijusi su mažesniu darbuotojų darbo ir šeimos konfliktu ir didesne jų gerove [36–38]. Kai vadovai šeimos institucijos atžvilgiu laikosi palankių nuostatų ir vertybių, jiems pavaldūs darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą savo darbu ir labiau išreikštą įsipareigojimą organizacijai [36].

#### Kaip tai įgyvendinti?

- **Formuoti ir palaikyti teigiamas nuostatas.** Teigiamos nuostatos svarbios visų darbuotojų atžvilgiu nepriklausomai nuo jų lyties ar šeiminių padėties. Taip pat teigiamas požiūris turi būti formuojamas ir į valstybės suteikiamas teises, pvz., nedarbingumą dėl vaiko ligos ar papildomas poilsio dienas, nes svarbu užtikrinti, kad naudodamiesi tokiomis teisėmis darbuotojai nebūtų kaltinami, jiems nebūtų priekaištaujama.
- **Laikytis teisingumo ir lygių teisių principo.** Teisingumas turėtų būti pagrįstas visų darbuotojų įtrauktimi. Lygių teisių principas reiškia, kad darbovietėje nustatytos aiškios taisyklės, kurios vienodai galioja visiems darbuotojams [39].



Tačiau teisingumas ir lygių teisių principas nedraudžia atsižvelgti į individualias aplinkybes, pvz., vienišų tėvų ar senyvais priklausomais asmenimis besirūpinančių darbuotojų gyvenimo situaciją ir pan. Svarbu, kad atsižvelgimas į individualias aplinkybes būtų atvirai aptariamasis su visais darbuotojais [40].

## Gerosios patirties pavyzdys: socialinė darbuotojų gerovė ir šeimos draugiška darbo aplinka

**UAB „OMNITEL“** yra telekomunikacijų paslaugas teikianti įmonė Lietuvoje („TeliaSoneros“ grupės narė). Ji priklauso socialiai atsakingų įmonių grupei.

### GEROJI PATIRTIS

Svarbiausias „Omnitel“ organizacijos kultūros aspektas – **socialinė darbuotojų gerovė**, kuri kuriama laikantis tokių principų, kaip lygios darbuotojų galimybės, nuolatinis dialogas su darbuotojais ir jų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, vadovų vadovavimo vertinimas, darbuotojų mokymas, saugios ir sveikos darbo sąlygos ir t. t.

**Šeimos draugiškos darbo aplinkos kūrimas** – viena iš socialinę darbuotojų gerovę kuriančių praktikų įmonėje. Darbuotojams suteikiamos nuotolinio darbo galimybės (*mobili darbovietė*). Mokyklinio amžiaus vaikus auginantiems darbuotojams leidžiama nedirbti pirmąją mokslo metų pradžios dieną, nors už šią dieną jie gauna visą piniginį atlyginimą. Be to, organizuojami įvairūs darbuotojams ir jų šeimoms skirti renginiai ir iniciatyvos. 2009–2013 m. „Omnitel“ su partneriais vykdė ES finansuojamą projektą „Palankios šeimos darbovietės kūrimas ir kokybiško užimtumo skatinimas šalyje per socialinę partnerystę“. Tarp kitų šio projekto veiklų įmonės vadovai ir darbuotojai buvo mokomi apie darbo ir šeimos pusiausvyrą skatinančias praktikas, specialistai (pvz., psichologai) konsultavo darbuotojus dėl darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo ir t. t. Įmonė taip pat teikia darbuotojams skirtus *gerovės paketus*: tai dovanos darbuotojams, kurie susilaukė vaiko, piniginė parama darbuotojams, netekusiems šeimos nario, ir pan.

Beveik visos praktikos diegiamos pirmiausia apklausus darbuotojus ir diskutuojant su jais.

### SU GERĄJA PATIRTIMI SIEJAMI REZULTATAI

2010 m. 76 „Omnitel“ darbuotojai, auginantys vaikus, gavo įmonės pinigine dovaną. Tais pačiais metais daugiau nei 500 darbuotojų dalyvavo įvairiuose mokymuose. Įmonė apmokėjo 30–80 proc. studijų mokesčio dvylikai darbuotojų. 90 proc. darbuotojų sakė, kad nuotolinis darbas jiems padeda išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Įmonės darbuotojai pasižymi labai aukštu jsi-pareigojimo savo organizacijai ir motyvacijos lygiu.

Šaltinis: Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra [41].

- **Skatinti atvirą komunikaciją.** Skatinti darbuotojus nebijoti išsakyti jiems aktualių su darbo ir asmeninio gyvenimo derinimu susijusių klausimų. Darbuotojai turėtų būti informuojami, kad esant poreikiui apie tai kalbėtis galima individualiai arba grupės susitikimo metu. Kai dirbantys žmonės kalba apie aktualius derinimo klausimus, svarbu kartu su jais aptarti galimus ir visoms pusėms – darbuotojams ir darbdaviui – priimtinus sprendimus.
- **Teikti paramą iš vaiko priežiūros atostogų į darbą grįžusiems darbuotojams.** Mažus vaikus auginantys darbuotojai – viena iš daugiausiai sunkumų derinant darbą ir asmeninį gyvenimą patiriančių darbuotojų grupių [42]. Higienos institute atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad iš vaiko priežiūros atostogų grįžusiems darbuotojams gali reikėti laiko, pagalbos ir psichologinės paramos, kad jos sėkmingai atnaujintų savo profesinę kvalifikaciją, įsisavintų pasikeitimus ir psichologiškai prisitaikytų darbovietėje. Iš vaiko priežiūros atostogų grįžusias darbuotojas svarbu informuoti apie darbovietėje įvykusius pasikeitimus ir darbo naujoves, aiškiai įvardyti jų darbo atsakomybes, jei esama pasikeitimų.

## Gerosios patirties pavyzdys: darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros bei darbuotojų dalyvavimo skatinimas

„ORIFLAME“ (LENKIJA) – tarptautinės kosmetikos įmonės padalinys, veikiantis Lenkijoje; jame dirba beveik 300 darbuotojų.

### GEROJI PATIRTIS

Įmonėje įdiegta **Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros bei darbuotojų dalyvavimo skatinimo programa**, kuri skirta sveikai darbo kultūrai kurti: siekiama gerinti darbo sąlygas, mažinti streso riziką, lengvinti darbuotojų grįžimą į darbą iš vaiko priežiūros atostogų, sudaryti darbuotojams galimybes derinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Programos metu įgyvendintos kelios veiklos. Be kitų naujovių, kai kuriems darbuotojams suteiktos lankstaus darbo laiko ir nuotolinio darbo galimybės (pastaruoju atveju darbuotojai gavo nešiojamuosius kompiuterius, mobiliuosius telefonus, naudojami belaidžiu internetu). Darbuotojams, grįžusiems iš vaiko priežiūros atostogų arba ilgo nedarbingumo dėl ligos laikotarpio, leidžiama dirbti ne visą darbo laiką.

Diegiant pokyčius įmonėje skatinamas darbuotojų dalyvavimas, atliekamos darbuotojų pasitenkinimo darbu apklausos, sukurta nauja darbuotojų skatinimo sistema.

### SU GERĄJA PATIRTIMI SIEJAMI REZULTATAI

Įmonės darbuotojai patenkinti savo darbu, turi daugiau laiko savo šeimoms, mano, kad gali daryti įtaką savo darbovietėje, jaučia didesnę motyvaciją ir įsipareigojimą organizacijai. 2009 m. Lenkijoje vykusiuose apdovanojimuose „Oriflame“ išrinkta viena iš 10 geriausių darboviečių šalyje. Ji ne kartą išrinkta ir draugiškiausia šalies įmone.

*Šaltinis: Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra [43].*

## Darbai ir asmeniniam gyvenimui derinti palankių darbo sąlygų diegimas

### Kodėl tai svarbu?

Darbai ir asmeniniam gyvenimui derinti palankių darbo sąlygų diegimas naudingas ne tik dirbantiems asmenims, bet ir organizacijoms, nes siejasi su didesniu darbuotojų produktyvumu, stipresniu esamų darbuotojų išlaikymu ir geresniu naujų pritraukimu, teigiamu organizacijos įvaizdžiu, mažesniu dirbančių žmonių vėlavimų ir pravaikštų skaičiumi [44, 45]. Darbai ir asmeniniam gyvenimui derinti palankių darbo sąlygų diegimas gali prisidėti prie lyčių lygybės, moterų dalyvavimo darbo rinkoje ir net gimstamumo šalyje skatinimo, gyventojų emigracijos masto mažinimo [42, 44].

Tarp dažniausiai aprašomų derinimui palankių darbo sąlygų yra lankstus darbas ir organizacijų parama vaiko priežiūros metu. Lanksčios darbo sąlygos prisideda prie darbuotojų sveikatos ir gerovės stiprinimo, padeda dirbantiems žmonėms išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos, didina jų pasitenkinimą darbu, įsitraukimą, produktyvumą ir lojalumą savo darbovietai [46, 47]. Darbdaviai, kurių organizacijose diegiamos lankstaus darbo sąlygos, teigia, kad tai padeda geriau valdyti stresą darbe. Jie pastebi, kad darbuotojai geriau atlieka savo darbą, mažesnis jų neatvykimo į darbą dėl ligos mastas [48]. Leisdamos darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu (viena iš lanksčių darbo sąlygų), organizacijos gali sutaupyti dar vienu atžvilgiu – patirdamos mažesnes išlaidas dėl menkesnio darbo patalpų poreikio.

Organizacijų parama darbuotojams vaiko priežiūros metais – tai skiriama finansinė parama darbuotojų vaikų priežiūros paslaugoms arba tokių paslaugų kūrimas pačioje darbovietėje, pvz., kūdikio žindymo kambarys, vaikų darželis. Suprantama, kad tokią paramą gali organizuoti pakankamai išteklių turinčios darbovietės, todėl tokias sąlygas darbuotojams dažniausiai sudaro didelės įmonės.

### Kaip tai įgyvendinti?

- **Įvertinti poreikius ir galimybes.** Darbuotojų darbai ir asmeniniam gyvenimui derinti palankių darbo sąlygų poreikius galima įvertinti bendraujant su jais individualiai ar grupėse arba atliekant apklausą raštu. Iš anksto svarbu įvertinti organizacijos galimybes, t. y. kokias derinimui palankias darbo sąlygas ji pajėgia diegti. Pirmiausia išnagrinėjama, kaip darbas organizuojamas esamuoju laiku: ar pastebima ypač intensyvių arba mažiau intensyvių laikotarpių, ar pasitaiko darbo valandų, kai darbas vykėtų veiksmingiau, jei tuo

metu dirbtų atitinkamai daugiau arba mažiau darbuotojų. Atsižvelgiant į tai galima spręsti apie darbo laiką, kada reikia lanksčiau organizuoti darbą [49]. Jei darbuotojams leidžiama dirbti nuotoliniu būdu, iš anksto turėtų būti apgalvojamas tokių informacinių priemonių, kaip mobilusis telefonas ar darbo kompiuteris, poreikis bei pasirengta šiam poreikiui patenkinti [50].

- **Įtraukti darbuotojus.** Sprendžiant dėl derinimui palankių sąlygų reikėtų įtraukti organizacijos darbuotojus ir ieškoti visoms pusėms priimtinių sprendimų. Įrodyta, kad būtent tie atvejai, kai darbuotojams leidžiama dalyvauti sprendžiant dėl lanksčių jų darbo sąlygų (pvz., savarankiškas pamaininio darbo tvarkaraščio sudarymas), lemia teigiamą tokių sąlygų poveikį jų sveikatai. Kai sąlygos diktuojamos remiantis organizacijos interesais (pvz., terminuotos darbo sutartys ar nesavanoriškas darbas ne visą darbo laiką), priešingai, dirbančių žmonių sveikatai gali būti daromas neigiamas poveikis [51]. Apie organizacijoje prieinamas darbai ir asmeniniam gyvenimui derinti palankias darbo sąlygas svarbu informuoti visus įmonės ar įstaigos darbuotojus.
- **Diegti lanksčias darbo sąlygas.** Aptarus visų pusių poreikius ir galimybes atitinkančias lanksčias darbo sąlygas, jas diegti galima susitarimo pagrindu (neformaliai) arba įgyvendinant lankstaus darbo politiką (formaliai). Diegiant lanksčias darbo sąlygas reikalingas sistemiškas požiūris. Rekomenduojama numatyti konkrečias sąlygas ir jų įgyvendinimo būdus, konkrečius už jų diegimą atsakingus asmenis. Pirmiausia lanksčias darbo sąlygas galima išbandyti stebint, kaip jos veikia, ar tenkina visas puses. Galima iš anksto numatyti sąlygų išbandymo laikotarpį (pvz., 3 mėnesiai). Jam pasibaigus įvertinama, ar tokios sąlygos pasiteisino, ir nusprendžiama, ar reikalingi kokie nors pokyčiai. Rekomenduojama iš anksto aptarti, kaip lanksčiai dirbantys darbuotojai bendraus su kitais kolektyvo nariais ir kaip jie patys bus pasiekiami, taip pat aiškiai nustatyti, kokiuose įvykiuose / susitikimuose jie privalės dalyvauti arba kokių metu jie privalės būti darbo vietoje, jei to reikia. Reikia nuolat komunikuoti su darbuotojais apie tai, kaip jiems sekasi dirbti pagal diegiamas lanksčias darbo sąlygas, skatinti juos kalbėtis apie kylančius sunkumus arba teikti pasiūlymus, kaip sąlygas tobulinti [49]. Pabrėžtina, kad lankstaus darbo politika turėtų skatinti toleranciją organizacijoje [52]. Dažnai aprašomos šios lanksčios darbo sąlygos [44, 47, 53–55]:
- nuotolinis darbas visą laiką arba tam tikrą savaitės dalį (angl. *telework*);
- lanksti darbo laiko pradžia ir pabaiga (angl. *flexitime*);
- darbas ne visą darbo laiką gaunant atitinkamai mažesnį piniginių atlyginimą už darbą (angl. *reduced hours / part-time work*);
- „suspaustos“ darbo valandos (angl. *compressed hours*): darbo sutartyje suslygtas darbo valandas darbuotojas dirba per mažesnį nei numatyta dienų skaičių. Bendras darbo valandų skaičius ir piniginis atlyginimas už darbą

lieka nepakitę. Dažnai aprašomas tokių sąlygų variantas yra „suspausta“ darbo savaitė (angl. *compressed working week*), kai visos savaitės darbo valandos yra „suspaudžiamos“ dirbant mažiau darbo dienų, pvz., vietoj penkių dienų darbuotojas dirba keturias;

- galimybė prireikus skubiai atsiprašyti iš darbo dėl nenumatytų asmeninių priežasčių (angl. *force majeure leave / emergency leave*);
- darbo pasidalijimas (angl. *job sharing*) – darbo ne visą darbo laiką variantas, kai du ar daugiau darbuotojų pasidalija darbo atsakomybes, priklausančias visam darbo laikui. Piniginis atlyginimas už darbą padalijamas pagal darbo valandų pasiskirstymą;
- metinės darbo valandos (angl. *annualized hours / annualized hours system*) – kai numatomas konkretus visų metų darbuotojo darbo valandų skaičius, tačiau jo dienos ir savaitės darbo laikas yra lankstus. Darbo valandos gali būti paskirstomos priklausomai nuo sezoniškumo, veiklos intensyvumo ir kitų darbo ypatumų.

### **Gerosios patirties pavyzdys: lankstaus darbo politika**

„**CLOCK**“ – nedidelė IT paslaugas teikianti įmonė, veikianti Jungtinėje Karalystėje. Įmonėje dirba apie 30 darbuotojų. Didžioji dalis jų dirba lanksčiai. „Clock“ yra viena iš šalies lyderių teikiamų paslaugų srityje. Tarp jos klientų yra tokios organizacijos, kaip BBC, „Channel 4“ ir kt.

#### **GEROJI PATIRTIS**

Įmonėje įdiegta lankstaus darbo politika. Lanksčios darbo valandos apima laiką nuo 8 iki 21 val. Tačiau yra nustatytos ir „pagrindinės valandos“ (angl. *core hours*), kai daugelis darbuotojų turi būti biure. Tai laikas tarp 12 ir 14 val. Kitu darbo metu darbuotojai dirba jiems priimtinu tvarkaraščiu, taip pat gali dirbti nuotoliniu būdu. Jiems skiriamos darbo užduotys ir laikas, per kurį jas turi atlikti. Įmonės klientai su darbuotojais gali susisiekti telefonu. Kiekvienam darbuotojui įmonė parūpina nešiojamąjį kompiuterį su reikalingomis darbo sistemomis.

#### **SU GERĄJA PATIRTIMI SIEJAMI REZULTATAI**

Pastebėta, kad lanksčios darbo sąlygos – stipri darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo priemonė: per 11 įmonės veikimo metų iš jos išėjo tik 5 darbuotojai. Įmonės vadovo teigimu, lanksti darbo politika padėjo susidoroti su vienu didžiausių iššūkių diegiant lankstaus darbo sąlygas – teisingumu. Politikos sukūrimas įtvirtino teisingumą ir įgalino, kad sąlygos būtų veiksmingos, pri-taikomos ir įvykdomos.

*Šaltinis: Equality and Human Rights Commission [49].*

## Gerosios patirties pavyzdys: savarankiškas darbo tvarkaraščio planavimas

**SUOMIJOS JORVI LIGONINĖS FIZIOTERAPIJOS SKYRIUJE** teikiamos stacionaraus ir ambulatorinio gydymo paslaugos. Padidėjus fizioterapeutų darbo krūviui buvo nuspręsta, kad nelankstus darbo tvarkaraštis gali sukelti sunkumų darbuotojams ir sumažinti fizioterapijos paslaugų prieinamumą pacientams.

### GEROJI PATIRTIS

Skyriuje vykdytas savarankiško darbo tvarkaraščių planavimo eksperimentas – darbuotojams suteikta galimybė kontroliuoti savo darbo laiką savarankiškai susidarant darbo tvarkaraščius. Taip pat vyko mokymai: fizioterapeutai buvo mokomi planuoti ir sudaryti darbo tvarkaraščius. Fizioterapijos paslaugas privaloma tvarka nuspręsta teikti nuo 8 iki 16 val., o lanksčiai jas teikti nuo 7 iki 8 ir nuo 16 iki 18 val. Siekiant užtikrinti gerą komunikaciją kolektyve, darbuotojai įpareigoti savo darbo tvarkaraščius planuoti taip, kad galėtų dalyvauti bendruose susirinkimuose ir mokymuose. Sukurta kompiuterizuota darbo tvarkaraščių sistema, kuri tvarkaraščių seką leido įvertinti likus savaitei iki darbuotojų darbo pagal ją. Jei pasirodydavo, kad seka neadekvati, darbo jėga reikiamu metu buvo padidinama. Be to, gavus patvirtinimą darbuotojams leista keisti savo darbo laiką.

Savarankiško darbo tvarkaraščių planavimo eksperimentas organizuotas atsižvelgiant į galiojančius Europos Komisijos ir Suomijos teisės aktus ir kolektyvines sutartis. Eksperimentas vykdytas ir jo poveikis stebėtas vienus metus. Poveikį teikiamoms fizioterapijos paslaugoms klausimynų ir interviu būdu vertino pacientai ir ligoninės kolektyvas (vertinimas atliktas prieš ir po eksperimento).

### SU GERĄJA PATIRTIMI SIEJAMI REZULTATAI

Pasak darbuotojų, eksperimentas pagerino jų darbo produktyvumą, darbo valdymą, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, padidino norą dirbti, sumažino patiriamą stresą. Pacientams eksperimentas suteikė daugiau teikiamų paslaugų prieinamumo galimybių. Ambulatoriškai gydomų pacientų skaičius skyriuje per metus reikšmingai padidėjo. Savarankiško darbo tvarkaraščių planavimo modelis skyriuje įdiegtas visam laikui.

*Šaltinis: Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra [57].*

- Įgalinti kuo didesnę savo darbo laiko kontrolę, reguliarumą ir nuspėjamumą. Kuo daugiau darbo laiko kontrolės galimybių turi patys darbuotojai, tuo geriau jiems sekasi derinti darbą ir asmeninį gyvenimą [36]. Kiek įmanoma, svarbu leisti patiems darbuotojams dalyvauti sprendžiant dėl savo darbo laiko. Pamaininio / kintančio darbo atveju darbuotojus apie jų darbo tvarkaraščius

svarbu informuoti kuo anksčiau, taip pat sudaryti kiek galima reguliaresnius darbo tvarkaraščius. Atkreiptinas dėmesys, kad gali būti taikomos įvairios paiminių rotavimo sistemos, todėl svarbu diegti tas sistemas, kurios geriausiai atitinka tiek įmonės veiklos pobūdį, tiek darbuotojų poreikius ir galimybes.

- **Atsižvelgti į individualias aplinkybes.** Nėra vieno visiemis tinkamo sprendimo – įvairaus amžiaus ne to paties pobūdžio darbą dirbantiems žmonėms gali būti aktualios skirtingos darbo sąlygos [53, 56]. Pvz., nors darbas vakarais, naktimis arba savaitgaliais siejamas su neigiamomis pasekmėmis darbuotojams, kai kurioms dirbančioms motinoms tai gali būti patogus būdas derinti darbą ir vaikų priežiūrą [42]. Individualiais atvejais svarbu aptarti konkrečių darbui ir asmeniniam gyvenimui derinti palankių sąlygų taikymą atsižvelgiant į visų pusių poreikius ir galimybes. Laikui bėgant skirtingų pusių poreikiai ir galimybės kinta, todėl suprantama, kad taikomas sąlygas gali tekti peržiūrėti ir keisti [49].

## **Darbdavių / vadovų, profesinės sveikatos / žmogiškųjų išteklių valdymo srityse dirbančių specialistų ir darbuotojų mokymų organizavimas**

### **Kodėl tai svarbu?**

Mokymų organizavimas yra reikšminga sąlyga siekiant įgyvendinti dvi pirmąsias veiklos kryptis – kurti palankią organizacijos kultūrą ir diegti palankias darbo sąlygas. Darbui ir asmeniniam gyvenimui derinti palankios darbo aplinkos kūrimas gali būti iššūkis, todėl svarbu, kad darbdaviai / vadovai ir profesinės sveikatos / žmogiškųjų išteklių valdymo srityse dirbantys specialistai suprastų darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo reikšmę darbuotojams ir visai organizacijai, taip pat išmanytų apie šiuolaikinės darbui ir asmeniniam gyvenimui derinti palankias darbo sąlygas bei jų diegimo galimybes [58].

Darbuotojams skirti mokymai reikalingi siekiant tobulinti jų žinias ir įgūdžius, kurie padėtų lengviau suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą.

### **Kaip tai įgyvendinti?**

- **Mokyti darbdavius / vadovus ir profesinės sveikatos / žmogiškųjų išteklių valdymo srityse dirbančius specialistus.** Teoriniai ir praktiniai mokymai gali apimti tokias temas, kaip darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros svarba, taip pat šiuolaikinės darbui ir asmeniniam gyvenimui derinti palankios darbo sąlygos bei jų diegimas. Išskirtinai darbdaviams / vadovams gali būti organizuojami mokymai, kaip atpažinti ir suvaldyti darbuotojų patiriamą stresą, taip pat apie veiksmingus vadovavimo stilius, pvz., padedančius skatinti darbuotojų dalyvavimą, teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir pan. [53, 59].

- **Mokyti darbuotojus.** Teoriniais ir praktiniais mokymais galima sustiprinti darbuotojų žinias ir įgūdžius, kurie svarbūs darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai išlaikyti, pvz., laiko planavimas, streso įveika, pozityvios tėvystės įgūdžiai. Darbuotojams, grįžusiems iš vaiko priežiūros atostogų, tikslinga rengti neformaliojo švietimo programas, kad jie galėtų greitai atnaujinti ir patobulinti savo profesinius gebėjimus [60]. Tai ypač svarbu kalbant apie darbuotojus, kurie dirba srityse, susijusiose su sparčiais pokyčiais (pvz., sveikatos priežiūra).

## Gerosios patirties pavyzdys: vadovų mokymai kaip dalis įmonės gerovės programos

„**PROCTER & GAMBLE**“ – didelė JAV įkurta įmonė, kuri gamina muilą, ploviklius, valiklius, parfumerijos ir kitus gaminius. Atlikus metinę darbuotojų pasitenkinimo darbu apklausą paaiškėjo, kad darbuotojų gerovės ir jaučiamos pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo rodikliai prastesni, lyginant su ankstesnių metų apklausos duomenimis.

### GEROJI PATIRTIS

Įmonėje įgyvendinta **gerovės programa**, kurios tikslas – pagerinti darbuotojų gerovę ir sveikatą. Tokiu būdu taip pat siekta išlaikyti darbuotojų darbo atlikimo ir įsitraukimo lygį, sumažinti išaugusį nedarbingumo mastą ir bendrai pagerinti verslo rezultatus. Programai kurti suburta darbo grupė, kurią sudarė įvairių padalinių atstovai. Remdamiesi holistiniu požiūriu grupės nariai sukūrė konkrečių veiksmų planą, apimančį įvairius gerovei ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrai svarbius aspektus, pvz., darbuotojams pasiūlytos lanksčiau darbo laiko galimybės, atsipalaidavimo ir fizinio aktyvumo užsiėmimai, psichologinė pagalba ir t. t. Tarp kitų veiklų buvo surengti **vadovams skirti mokymai**, kaip atpažinti darbuotojų patiriamą streso požymius, kaip tokiems darbuotojams padėti ir kaip kovoti su stresu organizacinio lygio priemonėmis.

Gerovės programos rezultatai vertinami kiekvienais metais kartu su metine darbuotojų pasitenkinimo darbu apklausa. Vertinimas dvejopas: stebimas darbuotojų dalyvavimo atskirose veiklose lygis; dalyvių prašoma pateikti atsiliepimus apie atskiras veiklas (parengtos specialios grįžtamojo ryšio teikimo formos). Remiantis įvertinimais veiklos svarstomos ir gerinamos. Gerovės idėjų dėžutėje darbuotojai gali palikti žinutes su naujais savo pasiūlymais, kaip puoselėti gerovę.

### SU GERĄJA PATIRTIMI SIEJAMI REZULTATAI

Gerovės programos pagrindu įmonėje sukurta gerovės politika, t. y. į darbuotojų gerovę nukreiptas požiūris integruotas kasdienėse veiklose. Pagerėjo darbuotojų gerovės ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros rodikliai, sumažėjo nedarbingumo lygis.

*Šaltinis: Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra [61].*



## Gerosios patirties pavyzdys: darbuotojų konsultavimas ir jų šeimų įtraukimas

„U. S. STEEL KOŠICE“ (toliau – USSK) yra Slovakijos plieno gamybos įmonė. Šio sektoriaus darbuotojai dirba labai pavojingomis sąlygomis, todėl USSK kelia tikslą – siekti, kad įmonės darbuotojai nepatirtų jokių traumų darbe. Vadovaujamosi požiūriu, kad jei įmonėje bus valdomas stresas, joje dirbantys žmonės galės visą dėmesį sutelkti į savo darbą ir geriau pastebėti galinčius kilti pavojus bei į juos reaguoti. Be to, tikima, kad įmonės veikla gali būti rezultatyvi tik tuomet, kai kiekvienas darbuotojas sėkmingai derina darbą ir asmeninį gyvenimą.

### GEROJI PATIRTIS

USSK stresas darbe mažinamas taikant kelias organizacines strategijas. Taip pat konsultuojama darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo klausimais. Darbuotojai nemokamai konsultuojami pagal ugdomojo vadovavimo darbe ir gyvenime programą. Pagal šią programą tiek darbuotojai, tiek jų šeimų nariai gali neribotai konsultuotis su specialistais telefonu visą parą, visomis savaitės dienomis, taip pat el. paštu. Be to, darbuotojai gali kreiptis į įmonėje dirbantį psichologą. Pagal šią programą vyksta ir paskaitos tokiomis temomis, kaip išsekimo prevencija, gebėjimas ginti savo interesus darbe bei asmeniniame gyvenime ir sveika gyvensena.

Renginiai organizuojami ir ne darbo metu, įskaitant sporto šventes, pvz., USSK futbolo čempionatas, projektas „Sportuojanti šeima“. Tokių renginių metu darbuotojai ir jų šeimų nariai skatinami gyventi aktyviai ir visuomeniškai. Šeimos saugos dienos renginių metu padedama geriau suvokti saugos ir sveikatos svarbą, o darbuotojai tuo metu atsipalaiduoja draugiškoje aplinkoje kartu su savo šeimomis.

### SU GERĄJA PATIRTIMI SIEJAMI REZULTATAI

Tarp kitų teigiamų rezultatų darbuotojai pranešė apie stipresnį „asmeninio pasitenkinimo“ jausmą, geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ir psichologinę savijautą. Jie pasižymėjo aukštesniu žinių, įgūdžių ir gebėjimų lygiu, didesniu profesiniu aktyvumu ir geresniais darbo rezultatais.

*Šaltinis: Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra [61].*

Aptariant Lietuvoje esančias teises darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo galimybes paminėtina, kad kai kurias derinimui palankias darbo sąlygas reglamentuoja LR darbo kodeksas [63]. Jame užtikrinamos tam tikros garantijos nėščioms moterims ir vaikus auginantiems darbuotojams, reglamentuojama

motinystės sauga, viršvalandinių darbų apribojimas, nustatomas poilsio laikas ir darbo laiko režimas. Iš lanksčių darbo sąlygų darbo kodekse numatyta galimybė dirbti ne visos darbo dienos arba darbo savaitės darbo laiką, o nuotolinis darbas reglamentuojamas nuotolinio darbo sutarčių pagrindu. Valstybės ir savivaldybių įstaigose ir įmonėse yra įgalintas tam tikras darbo laiko pradžios ir pabaigos lankstumas ir darbas ne visą darbo laiką: „<...> Šalių susitarimu gali būti nustatytas ne visas darbo dienos ar darbo savaitės darbo laikas, atskiras darbuotojo ar valstybės tarnautojo darbo grafikas“ [64].

Būtent sistemiškas požiūris, kai remiamasi teisinėmis darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo galimybėmis, kuriama derinimui palanki organizacijos kultūra, diegiamos konkrečios derinimui palankios darbo sąlygos ir tobulinamos darbo kolektyvo žinios bei įgūdžiai, leidžia kurti darbuotojų gerovę stiprinančią darbo aplinką.

## LITERATŪRA

1. Well-being at Work – New Innovations and Good Practices. In Anttonen H, Räsänen T. (Eds.). Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki, 2008.
2. Work-life balace. Oxford dictionaries [žiūrėta 2015-07-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/work-life-balance?q=work-life+balance>>.
3. Greenhaus JH, Beutell NJ. Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*. 1985; 10(1): 76-88.
4. Chang A, McDonald PK, Burton PM. Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review. *International Journal of Human Resource Management*. 2009; 21(13): 2381-2413.
5. European Commission. Flexible working time arrangements and gender equality. A comparative review of 30 European countries. European Union, 2010.
6. Matos K, Galinsky E. National Study of Employers. Family and Work Institute. 2014.
7. International Labour Organization. Workplace Well-being [žiūrėta 2014-02-03]. Prieiga per internetą: <[http://www.ilo.org/safework/info/WCMS\\_118396/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/safework/info/WCMS_118396/lang--en/index.htm)>.
8. European Commission. Pact for Mental Health and Well-being. Luxembourg: EC, 2008.
9. Taris TW, Schreurs PJG. Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work and Stress: An International Journal of Work, Health and Organizations*. 2009; 23(2): 120-136.

10. Sanz-Vergel AI, Rodríguez-Munoz A. The spillover and crossover of daily work enjoyment and well-being: A diary study among working couples. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013; 29(3): 179-185.
11. Rodríguez-Munoz A, Sanz-Vergel AI, Demerouti E, Bakker AB. Engaged at work and happy at home: a spillover-crossover model. *Journal of Happiness Studies*. 2014; 15(2): 271-283.
12. Bakker AB, Hakanen JJ, Demerouti E, Xanthopoulou D. Job resources boost work-engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*. 2007; 99(2): 274-284.
13. Eurofound. Fifth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012.
14. Jang SJ. The relationships of flexible work schedules, workplace support, supervisory support, work-life balance, and the well-being of working parents. *Journal of Social Service Research*. 2009; 35(2): 93-104.
15. Gröpel P, Kuhl J. Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfillment. *British Journal of Psychology*. 2009; 100(2): 365-375.
16. Adomynienė E, Gustainienė L. Darbo ir šeimos sąveikos ryšys su pasitenkinimu darbu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2011; 60: 13-28.
17. Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonominių ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui. Geresnė darbo ir gyvenimo pusiausvyra: didesnė parama siekiant profesinio, asmeninio ir šeimos gyvenimo suderinimo. KOM(2008) 635 galutinis. Briuselis, 3.10.2008.
18. C014 - Weekly Rest (Industry) Convention, 1921 (No. 14). International Labour Organisation.
19. C106 - Weekly Rest (Commerce and Offices) Convention, 1957 (No. 106). International Labour Organisation.
20. C175 - Part-Time Work Convention, 1994 (No. 175). International Labour Organisation.
21. C177 - Home Work Convention, 1996 (No. 177). International Labour Organisation.
22. Motinystės apsaugos konvencija Nr. 183. Valstybės žinios. 2003-05-21, Nr. 49-2162. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=TAR.CAB0B89114BB>>.
23. Pareigų šeimai turinčių darbuotojų konvencija Nr. 156. Valstybės žinios. 2004-05-08, Nr. 77-2665. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=TAR.5D8F413DA20E>>.
24. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2006/54/EB dėl moterų ir vyrų lygių galimybių ir vienodo požiūrio į moteris ir vyrus užimtumo bei profesinės veiklos srityje principo įgyvendinimo (nauja redakcija). Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2006.

25. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2003/88/EB dėl tam tikrų darbo laiko organizavimo aspektų. Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2003.
26. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2002/73/EB, iš dalies keičianti Tarybos direktyvą 76/207/EEB dėl vienodo požiūrio į vyrus ir moteris principo taikymo įsidarbinimo, profesinio mokymo, pareigų paaugstinimo ir darbo sąlygų atžvilgiu. Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2002.
27. Tarybos direktyva 2010/18/ES, įgyvendinanti patikslintą BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP ir ETUC sudarytą Bendrąjį susitarimą dėl vaiko priežiūros atostogų ir panaikinanti Direktyvą 96/34/EB. Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2010.
28. Tarybos direktyva 98/23/EB dėl Direktyvos 97/81/EB dėl Bendrojo susitarimo dėl darbo ne visą darbo dieną, kurį sudarė Europos pramonės ir darbaviečių konfederacijų sąjunga (UNICE), Europos įmonių, kuriose dalyvauja valstybė, centras (CEEP) ir Europos profesinių sąjungų konfederacija (ETUC), taikymo išplėtimo Jungtinei Didžiosios Britanijos ir Šiaurės Airijos Karalystei. Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 1998.
29. Tarybos direktyva 92/85/EEB dėl priemonių, skirtų skatinti, kad būtų užtikrinta geresnė nėščių ir neseniai pagimdžiusių arba maitinančių krūtimi darbuotojų sauga ir sveikata, nustatymo (dešimtoji atskira direktyva, kaip numatyta Direktyvos 89/391/EEB 16 straipsnio 1 dalyje). Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 1992.
30. Tarybos direktyva 86/613/EEB dėl vienodo požiūrio į vyrus ir moteris, kurie verčiasi savarankiška darbo veikla, įskaitant žemės ūkyje, principo taikymo ir dėl savarankiškai dirbančių moterų apsaugos nėštumo ir motinystės metu. Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 1986.
31. Framework Agreement on Telework. European Trade Union Confederation (ETUC), the Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe/the European Union of Crafts and Small and Medium-Sized Enterprises (UNICE/UEAPME), and the Centre of Enterprises with Public Participation (ECPE). 2002. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=URISERV:c10131>>.
32. Komisijos komunikatas 2020 M. EUROPA. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija. Europos Komisija. KOM(2010) 2020 galutinis. Briuselis, 3.3.2010.
33. Resolution 2000/C 218/02 of the Council and of the Ministers for Employment and Social Policy, meeting within the Council on the balanced participation of women and men in family and working life. 2000. Official Journal C 218, 31/07/2000 P. 0005 – 0007. Prieiga per internetą: <[http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32000Y0731\(02\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32000Y0731(02))>.

34. Council Recommendation 92/241/EEC on child care. Official Journal L 123, 08/05/1992 P. 0016 – 0018. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:31992H0241>>.
35. Parcsi L, Curtin M. Experiences of occupational therapists returning to work after maternity leave. *Australian Occupational Therapy Journal*. 2013; 60: 252-259.
36. Mauno S, Kinnunen U, Ruokolainen M. Exploring work- and organization-based resources as moderators between workfamily conflict, well-being, and job attitudes. *Work and Stress: An International Journal of Work, Health and Organizations*. 2006; 20(3): 210-233.
37. Lapierre LM, Allen TD. Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2006; 11(2): 169-181.
38. O’Driscoll MP, Brough P, Kalliath TJ. Work/family conflict, psychological well-being, satisfaction and social support: A longitudinal study in New Zealand. *Equal Opportunities International*. 2004; 23(1/2): 36-56.
39. National Institute for Health and Clinical Excellence. Promoting mental wellbeing at work. NICE public health guidance 22. NICE, 2009.
40. Best workplace practices for promoting work/life balance. TOP10. Work and Family life. Finnish Institute of Occupational Health, Finland.
41. Wellbeing in Omnitel (Lithuania). Case Studies. European Agency for Safety and Health at Work, 2013. Prieiga per internetą: <[http://www.beswic.be/data/case-studies/wellbeing-in-omnitel/ZVD%20-GPA\\_final.pdf](http://www.beswic.be/data/case-studies/wellbeing-in-omnitel/ZVD%20-GPA_final.pdf)>.
42. Eurofound. Working time and work-life balance in a life course perspective. Dublin, 2012.
43. Work-Life Balance and Employees’ Participation Programme. Case Studies. European Agency for Safety and Health at Work, 2012. Prieiga per internetą: <<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/work-family-balance-and-employees-participation-programme>>.
44. Eurostat. Reconciliation between work, private and family life in the European Union. Statistical books. 2009 edition. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009.
45. Brough P, Holt J, Bauld R, Biggs A, Ryan C. The ability of work-life balance policies to influence key social/organisational issues. *Asia Pasific Journal of Human Resources*. 2008; 46(3): 261-274.
46. Department for Business, Innovation and Skills. The Fourth Work-Life Balance Employee Survey. London: UK, 2012.

47. Flexible working and work-life balance. Acas – promoting employment relations and HR excellence. UK, 2015.
48. Maxwell GA, McDougall M. Work-life balance. Public Management Review. 2004; 6(3): 377-393.
49. A short guide to... Flexible working. What it is and how you can make it work for your business. Equality and Human Rights Commission, 2009.
50. Homeworking – a guide for employers and employees. Acas – promoting employment relations and HR excellence. UK, 2014. Prieiga per internetą: <<http://www.acas.org.uk/media/pdf/o/3/Homeworking-a-guide-for-employers-and-employees.pdf>>.
51. Joyce K, Pabayo R, Critchley JA, Bambra A. Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. Cochrane Database of Systematic Reviews. 2010; 17(2). doi: 10.1002/14651858.CD008009.pub2.
52. Work-Life Balance. Workplace Health Toolkit to Assist Small Business. Health and Safety Authority, 2010.
53. Brummelhuis LLT, van der Lippe T. Effective work-life balance support for various household structures. Human Resource Management. 2010; 49(2): 173-193.
54. Work-life balance. Measures to help reconcile work, private and family life. Library Briefing by Davies R. European Parliament. European Union, 2013.
55. Jasiukevičiūtė T, Kaliatkaitė J. Darbo ir poilsio laiko derinimas darbo vietose. Informacinė medžiaga. Higienos institutas, 2013.
56. Casper WJ, Eby LT, Bordeaux C, Lockwood A, Lambert D. A Review of Research Methods in IO/OB Work-Family Research. Journal of Applied Psychology. 2007; 92(1): 28-43.
57. Working on stress: Prevention of psychosocial risks and stress at work in practice. European Week for Safety and Health at Work. European Agency for Safety and Health at Work, 2002.
58. Family issues and work-life balance. E-Facts 57. European Agency for Safety and Health at Work, 2012.
59. Theorell T. Employee effects of an educational program for managers at an insurance company. Psychosomatic Medicine. 2001; 63: 724-733.
60. Norkutė O, Tverskytė D. Moterų, grįžusių į darbą po vaiko priežiūros atostogų, mokymosi poreikiai ir galimybės. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. 2010; 19: 146-156.
61. From Project to Well-being Policy. Case Studies. European Agency for Safety and Health at Work, 2012. Prieiga per internetą: <<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/from-project-to-well-being-policy>>.

62. 2014–2015 m. saugių darbo vietų geros praktikos apdovanojimai. Streso ir psichosocialinės rizikos valdymas darbe. Stresas yra valdomas. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras, 2015. Prieiga per internetą: <<https://osha.europa.eu/lt/tools-and-publications/publications/reports/healthy-workplaces-good-practice-awards-2014-2015>>.
63. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Patvirtintas 2002 m. birželio 4 d. įstatymu Nr. IX-926. Prieiga per internetą: <[https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.31185A622C9F/TAIS\\_493843](https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.31185A622C9F/TAIS_493843)>.
64. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl darbo laiko nustatymo valstybės ir savivaldybių įmonėse, įstaigose ir organizacijose. 2003 m. rugpjūčio 7 d. Nr. 990, Vilnius.

## HIGIENOS INSTITUTE PARENGTOS REKOMENDACIJOS IR INFORMACINIAI LEIDINIAI PROFESINĖS SVEIKATOS TEMA

1. Kaliauskaitė J, Jasiukevičiūtė T, Pajarskienė B. Rekomendacijos, kaip sumažinti neigiamą restruktūrizavimo poveikį darbuotojams ir užtikrinti saugią darbo aplinką pokyčių metu. Higienos institutas, 2013. Prieiga per internetą: <<http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Restrukturizavimo%20poveikis%20darbuotojams.pdf>>.
2. Pajarskienė B, Vėbraitė I, Jasiukevičiūtė T. Rekomendacijos, kaip valdyti psichologinį smurtą darbo vietose. Visuomenės sveikata. 2011; 1(52): 128-134.
3. Pilipavičienė L, Vainauskas S. Saugos ir sveikatos kultūros gerinimas įmonėse. Metodinės rekomendacijos. Higienos institutas, 2015. Prieiga per internetą: <[http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Rekom\\_Saugos\\_ir\\_sveik\\_kult\\_gerinimas.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Rekom_Saugos_ir_sveik_kult_gerinimas.pdf)>.
4. Vičaitė S. Darbingumas: ilgo ir kokybiško darbingo amžiaus link. Informacinis leidinys. Higienos institutas, 2013. Prieiga per internetą: <<http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Informaciniai/Darbingumas%20ilgo%20ir%20kokybiško%20darbingo%20amžiaus%20link.pdf>>.
5. Vičaitė S. Sveikatos stiprinimo poreikių įmonėje vertinimas. Rekomendacijos. Higienos institutas, 2013. Prieiga per internetą: <<http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Sveikatos%20stiprinimo%20poreikiu%20imoneje%20vertinimas.pdf>>.

## LITERATŪRA SU GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDŽIAIS

1. Eurofound EurWORK: European Observatory of Working Life. Case studies. Prieiga per internetą: <<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/case-studies>>.

2. European Good Practice Awards 2012–2013. Awarded and commended examples. European Agency for Safety and Health at Work, 2013. Prieiga per internetą: <<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/european-good-practice-awards-2012-2013>>.
3. Mental health promotion in the workplace – A good practice report. Ed. by Flintrop J. European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011. Prieiga per internetą: <[https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/mental-health-promotion-workplace\\_TEWE11004ENN](https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/mental-health-promotion-workplace_TEWE11004ENN)>.
4. Worker participation practices: a review of EU-OSHA case studies. Literature review. European Agency for Safety and Health at Work, 2012. Prieiga per internetą: <[https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature\\_reviews/worker-participation-practices-a-review-of-eu-osha-case-studies](https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature_reviews/worker-participation-practices-a-review-of-eu-osha-case-studies)>.



**Higienos institutas**

Didžioji g. 22, 01128 Vilnius

Tel. +370 5 262 4583

Faks. +370 5 262 4663

El. p. [institutas@hi.lt](mailto:institutas@hi.lt)

[www.hi.lt](http://www.hi.lt)

