



METODINĖS REKOMENDACIJOS

DARBUOTOJŲ GEROVĖS STIPRINIMAS KURIANT DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO DERINIMUI PALANKIĄ DARBO APLINKĄ



Vilnius
2015

Metodinės rekomendacijos parengtos vykdant Higienos instituto 2015 m. veiklos planą, patvirtintą LR Sveikatos apsaugos ministro 2015-04-17 įsakymu nr. V-509 2.5.p. „Parengti metodines rekomendacijas, kaip užtikrinti darbuotojų gerovę stiprinančią bei darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankią darbo aplinką“

Parengė: Dovilė Šorytė
Dr. Birutė Pajarskienė
Higienos instituto Profesinės sveikatos centro
Tyrimų ir technologijų vertinimo skyrius

Recenzavo: Doc. dr. Loreta Gustainienė, Vytauto Didžiojo universiteto Socialinių mokslų fakulteto Teorinės psichologijos katedros docentė

Giedrė Petrauskienė, Lietuvos sveikatos mokslų universiteto ligoninės Kauno klinikų Darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos vyresnioji gydytoja

Valdemaras Karosas, AB „Achema“ technikos direktoriaus pavaduotojas – SDS v-kas

*Patvirtinta Higienos instituto Metodinės komisijos posėdyje 2015 m. gruodžio 17 d.
Protokolo Nr. MTD-8*

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

TURINYS

SAVOKOS	4
PAGRINDIMAS	5
KAIP STIPRINTI DARBUOTOJŲ GEROVĘ KURIANT DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO DERINIMUI PALANKIĄ DARBO APLINKĄ	7
1. Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankios organizacijos kultūros kūrimas	7
2. Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankių darbo sąlygų diegimas	9
3. Darbdavių / vadovų, profesinės sveikatos / žmogiškųjų išteklių valdymo srityse dirbančių specialistų ir darbuotojų mokymų organizavimas	13
NAUDOTA LITERATŪRA	16
KITOS HIGIENOS INSTITUTE PARENGTOS REKOMENDACIJOS IR INFORMACINIAI LEIDINIAI	20
LITERATŪRA SU GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDŽIAIS	20

❖ 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].

Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui 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, siekiant apibrėžti 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, geresni kolektyvo santykiai, organizacijos klientai labiau patenkinti teikiamomis paslaugomis;
- *individue 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 veiksmus nedaug. Higienos institute buvo 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 vaikų priežiūrai;
- *valstybinio / visuomeninio lygmens veiksniai*: valstybės parama vaikų priežiūrai, aktualios informacijos dirbantiems tėvams teikimas.

Kodėl svarbu Lietuvoje kurti darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui 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 skatinamos kurti strategijas siekiant suderinto 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, kad šių paslaugų kainos būtų pagrįstos, skatintų organizacijų lankstumą specialių atostogų atžvilgiu, skatintų organizacijų darbo aplinkos, struktūrų ir organizavimo pritaikymą darbuotojų, turinčių vaikų, poreikiams, skatintų lygybę dalinantis tėvystės atsakomybes [34].

Koks šių metodinių rekomendacijų tikslas?

Metodinės rekomendacijos yra parengtos siekiant atkreipti dėmesį į darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros svarbą ir padėti Lietuvos įmonėms ir įstaigoms kurti darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankią darbo aplinką, kuri stiprintų darbuotojų gerovę. Pateikiama medžiaga yra 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, 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 siūlome 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 rekomenduojame atkreipti į kitus palankią darbo aplinką kuriančius aspektus.

❖ KAIP STIPRINTI DARBUOTOJŲ GEROVĘ KURIANT DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO DERINIMUI PALANKIĄ DARBO APLINKĄ

Stiprinant darbuotojų gerovę ir kuriant darbo bei asmeninio gyvenimo derinimui 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 darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankią organizacijos kultūrą.
2. Diegti darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankias darbo sąlygas.
3. Organizuoti darbdavių / vadovų, profesinės sveikatos / žmogiškųjų išteklių valdymo srityse dirbančių specialistų ir darbuotojų mokymus.

1. DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO DERINIMUI PALANKIOS ORGANIZACIJOS KULTŪROS KŪRIMAS

Kodėl tai svarbu?

Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankia organizacijos kultūra pasižymi 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, kai jaučia vadovų ir kolegų paramą, darbuotojai 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 laikosi šeimos institucijos atžvilgiu 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. Teigiamas nuostatas reikalinga palaikyti ir valstybės suteikiamų teisių, pvz., nedarbingumo dėl vaiko ligos ar papildomų poilsio dienų, atžvilgiu: svarbu užtikrinti, kad naudodamiesi tokiais 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 gyvenimo situaciją, senesniais priklausomais asmenimis besirūpinančių darbuotojų gyvenimo situaciją ir pan. Svarbu, kad atsižvelgimas į individualias aplinkybes būtų atvirai aptariamas su visais darbuotojais [40].

Gerosios patirties pavyzdys: socialinė darbuotojų gerovė ir šeimai draugiška darbo aplinka

UAB Omnitel yra telekomunikacijos paslaugas teikianti įmonė Lietuvoje („TeliaSoneros“ grupės narys). 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 priėmimą, nuolatinis vadovų vadovavimo vertinimas, darbuotojų mokymas, saugios ir sveikos darbo sąlygos ir t. t.

Šeimai 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 pilną piniginį atlyginimą. Be to, organizuojami įvairūs darbuotojams ir jų šeimoms skirti renginiai ir iniciatyvos. 2009–2013 metais *Omnitel* su partneriais vykdė ES finansuojamą projektą *Palankios šeimai 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 apie jų darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą ir t. t. Įmonė taip pat teikia darbuotojams skirtus *gerovės paketus*, tarp kurių yra dovanos darbuotojams, kurie susilaukė vaiko, piniginė parama darbuotojams, kurie neteko šeimos nario, ir pan.

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

Su geraja patirtimi siejami rezultatai

2010 metais 76 *Omnitel* darbuotojai, auginantys vaikus, gavo įmonės piniginę dovaną. Tais pačiais metais daugiau nei 500 darbuotojų dalyvavo įvairiuose mokymuose. Įmonė apmokėjo 30–80 % studijų mokesčio dvylikai darbuotojų. 90 % darbuotojų sakė, kad nuotolinis darbas jiems padeda išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Įmonės darbuotojai pasižymi labai aukštu išipareigojimo 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 – priimtinius sprendimus.
- **Teikti paramą iš vaiko priežiūros atostogų į darbą grįžusiems darbuotojams.** Mažus vaikus auginantys darbuotojai – viena iš daugiausiai sunkumų derinant darbą ir asmeninį gyvenimą patirianti darbuotojų grupė [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 įvardinti 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 ir darbinantis beveik 300 darbuotojų.

Geroji patirtis

Įmonėje įdiegta **Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros bei darbuotojų dalyvavimo skatinimo programa**, kuri skirta sveikai darbo kultūrai kurti: siekta pagerinti darbo sąlygas, sumažinti streso riziką, palengvinti darbuotojų grįžimą į darbą iš vaiko priežiūros atostogų, palengvinti dirbančių žmonių galimybes derinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Programos metu įgyvendintos kelios veiklos. Tarp kitų naujovių kai kuriems darbuotojams suteiktos lankstaus darbo laiko ir nuotolinio darbo galimybės (pastaruoju atveju darbuotojai gavo nešiojamus kompiuterius, belaidį internetą, mobiliuosius telefonus). 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 geraja patirtimi siejami rezultatai

Įmonės darbuotojai yra patenkinti savo darbu, turi daugiau laiko savo šeimoms, jaučia galintys daryti įtaką savo darbovietėje, jaučia didesnę motyvaciją ir išipareigojimą organizacijai. 2009 m. Lenkijoje vykusiuose apdovanojimuose *Oriflame* išrinkta viena iš 10 geriausių darboviečių šalyje. Ji ne kartą išrinkta kaip draugiškiausia šalies įmonė.

Šaltinis: Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra [43]

2. DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO DERINIMUI PALANKIŲ DARBO SĄLYGŲ DIEGIMAS

Kodėl tai svarbu?

Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui 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, labiau teigiamu organizacijos įvaizdžiu, mažesniu dirbančių žmonių vėlavimų ir pravaikštų lygiu [44, 45]. Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui 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 priežiūrai. Lanksčios darbo sąlygos prisideda prie darbuotojų sveikatos ir gerovės

stiprėjimo, padeda dirbantiems žmonėms išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos, didina jų pasitenkinimą darbu, išitraukimą, produktyvumą ir lojalumą savo darbovietai [46, 47]. Darbdaviai, kurių organizacijose diegiamos lankstaus darbo sąlygos, teigia, kad tai padeda geriau valdyti stresą darbe, jie pastebi geresnį darbuotojų darbo atlikimą ir mažesnį neatvykimo į darbą dėl ligos mastą [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 vaiko priežiūrai – tai skiriama finansinė parama darbuotojų vaikų priežiūros paslaugoms arba tokių paslaugų kūrimas pačioje darbovietėje, pvz., kūdikio žindymo kambarys, vaikų darželis. Suprantama, kad paramą vaiko priežiūrai gali organizuoti pakankamai išteklių turinčios darbovietės, todėl tokias sąlygas dažniausiai įgyvendina didelės įmonės.

Kaip tai įgyvendinti?

- ***Įvertinti poreikius ir galimybes.*** Darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui 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 organizacijoje pajėgiama diegti. Galima apgalvoti, kaip darbas organizuojamas esamuoju laiku: ar pastebimi ypač intensyvūs arba mažiau intensyvūs laikotarpiai / darbo valandos, kai darbas vykta veiksmingiau, jei tuo metu dirbtų atitinkamai daugiau arba mažiau darbuotojų. Atsižvelgiant į tai galima spręsti apie darbo laiką, kurio metu verta įgalinti didesnę darbo lankstumą [49]. Jei darbuotojams leidžiama dirbti nuotoliniu būdu, iš anksto turėtų būti apgalvojamas tokių informacinių priemonių, kaip mobilusis telefonas ar darbo kompiuteris, poreikis bei pasirengta šio poreikio įgyvendinimui [50].
- ***Įtraukti darbuotojus.*** Sprendžiant dėl derinimui palankių sąlygų įtraukti organizacijos darbuotojus ir ieškoti visoms pusėms priimtinių sprendimų. Yra įrodymų, kad būtent tie atvejai, kai darbuotojams leidžiama dalyvauti sprendžiant dėl lanksčių savo darbo sąlygų (pvz., savarankiškas pamaininio darbo tvarkaraščio sudarymas), lemia teigiamą tokių sąlygų poveikį jų sveikatai. Kai sąlygos diktuojamos organizacijos interesų (pvz., terminuotos darbo sutartys ar nesavanoriškas darbas ne visą darbo laiką), priešingai, gali turėti neigiamą poveikį dirbančių žmonių sveikatai [51]. Apie organizacijoje prieinamas darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui 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 pilotiniu būdu ir stebėti, kaip jos veikia, ar tenkina visas puses. Galima iš anksto numatyti sąlygų išbandymo laikotarpį (pvz., 3 mėnesiai), po kurio įvertinama, ar jos pasiteisino, ir nusprendžiama, ar reikalingi kokie nors pokyčiai. Rekomenduojama iš anksto aptarti, kaip lanksčiai dirbantys darbuotojai bendraus su kita kolektyvo dalimi 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. Reikalinga nuolatinė komunikacija su darbuotojais apie tai, kaip jiems sekasi dirbti pagal diegiamas lanksčias darbo sąlygas, skatinti dalintis kylančiais sunkumais arba pasiūlymais, 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 mažesnę piniginių atlyginimą už darbą (angl. *reduced hours / part-time work*);
- „suspaustos“ darbo valandos (angl. *compressed hours*): darbo sutartyje sulygtas darbo valandas darbuotojas dirba per mažesnę 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 – 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 „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 nešiojamą kompiuterį su reikalingomis darbo sistemomis.

Su geraja patirtimi siejami rezultatai

Pastebėta, kad lanksčių darbo sąlygų sukūrimas – stipri darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo priemonė: per 11 įmonės veikimo metų iš jos išėjo tik 5 darbuotojai. Įmonės vadovo teigimu, lankstaus darbo politikos sukūrimas padėjo susidoroti su vienu didžiausiu iššūkiu diegiant lankstaus darbo sąlygas – teisingumu. Politikos sukūrimas įtvirtino teisingumą ir įgalino, kad sąlygos būtų veiksmingos, pritaikomos 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 susidaryti darbo tvarkaraščius. Fizioterapijos paslaugas privaloma tvarka nuspręsta teikti nuo 8 iki 16 val., o lanksčiau 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 darbuotojams pagal ją dirbant. Jei pasirodydavo, kad seka neadekvati, darbo jėga reikiamu metu buvo padidinama. Be to, darbuotojams leista keisti savo darbo laiką prieš tai gavus patvirtinimą.

Savarankiško darbo tvarkaraščių planavimo eksperimentas vykdytas atsižvelgiant į Europos Komisijoje ir Suomijoje galiojančius teisės aktus ir kolektyvines sutartis. Praktinis eksperimento įgyvendinimas ir jo poveikis buvo stebimi vienerius metus. Poveikį teikiamoms fizioterapijos paslaugoms klausimynų ir interviu pagalba vertino pacientai ir ligoninės kolektyvas (vertinimas atliktas prieš ir po eksperimento).

Su gera 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]

- **Igalinti 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 labiau reguliarius darbo tvarkaraščius. Atkreiptinas dėmesys, kad gali būti taikomos įvairios pamainų 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 visiems tinkamo sprendimo – įvairiuose gyvenimo tarpsniuose esantiems ir skirtingo pobūdžio darbą dirbantiems žmonėms gali būti aktualios skirtingos darbo sąlygos [53, 56]. Pvz., nors darbas vakarais, naktimis arba savaitgaliais yra 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 darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankių sąlygų taikymą atsižvelgiant į visų pusių poreikius ir galimybes. Laikui bėgant skirtingų pusių poreikiai ir galimybės kinta, todėl suprantama, kad taikomas sąlygas gali reikėti peržiūrėti ir keisti [49].

3. 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. Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui 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 žinotų apie šiuolaikines darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui 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 darbdavus / 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 darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankios darbo sąlygos bei jų diegimas. Išskirtinai darbdaviams / vadovams gali būti organizuojami mokymai apie darbuotojų patiriamo streso požymių atpažinimą ir jo valdymą, taip pat veiksmingus vadovavimo stilius, pvz., kurie padeda skatinti darbuotojų dalyvavimą, teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir pan. [53, 59].
- ***Mokyti darbuotojus.*** Teorinių ir praktinių mokymų pagalba 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 praėjusių 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 lygį ir bendrai pagerinti verslo rezultatus. Programai kurti suburta darbo grupė, kurią sudarė įvairių padalinių atstovai. Remdamiesi holistiniu požiūriu grupės nariai sukūrė konkrečių veiksmų planą, apimantį įvairius gerovei ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrai svarbius aspektus, pvz., darbuotojams pasiūlytos lankstaus darbo laiko galimybės, atsipalaidavimo ir fizinio aktyvumo užsiėmimai, psichologinės pagalbos galimybės ir t. t. Tarp kitų veiklų buvo surengti **vadovams skirti mokymai** apie tai, kaip atpažinti darbuotojų patiriamo 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; dalyviai prašomi pateikti atsiliepimus apie atskiras veiklas (parengos specialios grįžtamojo ryšio teikimo formos). Remiantis įvertinimais veiklos svarstomos ir gerinamos. *Gerovės idėjų dėžutėje* darbuotojai gali palikti žinutes su naujais savo pasiūlymais gerovei stiprinti.

Su geraja 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 (USSK) yra Slovakijos plieno gamybos įmonė. Šio sektoriaus darbuotojai dirba labai pavojingomis sąlygomis, todėl USSK iškeltas tikslas, 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 valdyti galinčius kilti pavojus bei į juos reaguoti. Be to, tikima, kad įmonės veikla gali būti sėkminga 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. Remiantis šia programa, tiek darbuotojai, tiek jų šeimų nariai gali neribotai konsultotis 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 renginius, 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 gera patirtimi siejami rezultatai

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

Šaltinis: Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra [43]

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.

NAUDOTA 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 balance. Oxford dictionaries [žiūrėta 2015 m. liepos 28 d.]. Prieiga internete: <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 internete: 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. Paskelbta Valstybės žiniuose 2003-05-21, Nr. 49-2162. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=TAR.CAB0B89114BB>
23. Pareigų šeimai turinčių darbuotojų konvencija nr. 156. Paskelbta Valstybės žiniuose 2004-05-08, Nr. 77-2665. Prieiga internete: <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 igyvendinimo (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 paaukštinimo ir darbo sąlygų atžvilgiu. Europos sąjungos oficialusis leidinys. 2002.
27. Tarybos direktyva 2010/18/ES, įgyvendinanti patikslintą BUSINESSSEUROPE, 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, kuri sudarė Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjunga (UNICE), Europos imonių, 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 internete: <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 internete: [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 internete: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:31992H0241>
35. Parsi 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 internete: 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 internete: <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 internete: <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 internete: <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 internete: <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 internete: 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.

KITOS HIGIENOS INSTITUTE PARENGTOS REKOMENDACIJOS IR INFORMACINIAI LEIDINIAI

Kaliatkaitė J, Jasiukevičiūtė T, Pajarskienė B. Rekomendacijos, kaip sumažinti neigiamą restruktūrizavimo poveikį darbuotojams ir užtikrinti saugią darbo aplinką pokyčių metu. Higienos institutas, 2013. Prieiga internete:

<http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Restrukturizavimo%20poveikis%20darbuotojams.pdf>

Pajarskienė B, Vėbraitė I, Jasiukevičiūtė T. Rekomendacijos, kaip valdyti psichologinį smurtą darbo vietoje. Visuomenės sveikata. 2011;1(52):128-134.

Pilipavičienė L, Vainauskas S. Saugos ir sveikatos kultūros gerinimas įmonėse. Metodinės rekomendacijos. Higienos institutas, 2015. Prieiga internete:

http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Rekom_Saugos_ir_sveik_kult_gerinimas.pdf

Vičaitė S. Darbingumas: ilgo ir kokybiško darbingo amžiaus link. Informacinis leidinys. Higienos institutas, 2013. Prieiga internete:

<http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Informaciniai/Darbingumas%20ilgo%20ir%20kokybiško%20darbingo%20amžiaus%20link.pdf>

Vičaitė S. Sveikatos stiprinimo poreikių įmonėje vertinimas. Rekomendacijos. Higienos institutas, 2013. Prieiga internete:

<http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Sveikatos%20stiprinimo%20poreikiu%20imoneje%20vertinimas.pdf>

LITERATŪRA SU GEROSIOS PATIRTIES PAVYZDŽIAIS

Eurofound EurWORK: European Observatory of Working Life. Case studies. Prieiga internete: <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/european-observatory-of-working-life-eurwork/case-studies>

European Good Practice Awards 2012–2013. Awarded and commended examples. European Agency for Safety and Health at Work, 2013. Prieiga internete: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/european-good-practice-awards-2012-2013>

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 internete: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/mental-health-promotion-workplace TEWE11004ENN>

Worker participation practices: a review of EU-OSHA case studies. Literature review. European Agency for Safety and Health at Work, 2012. Prieiga internete: https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature_reviews/worker-participation-practices-a-review-of-eu-osha-case-studies