



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Organizaciniai sprendimai grįžtančių po motinystės (tėvystės) atostogų darbuotojų gerovei užtikrinti

Baigiamasis magistro studijų projektas

Eglė Varžgalienė

Projekto autorė

Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

Vadovė

Panevėžys, 2026



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Organizaciniai sprendimai grįžtančių po motinystės (tėvystės) atostogų darbuotojų gerovei užtikrinti

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

Eglė Varžgalienė

Projekto autorė

Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2026



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Eglė Varžgalienė

Organizaciniai sprendimai grįžtančių po motinystės (tėvystės) atostogų darbuotojų gerovei užtikrinti

Akademinių sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Eglė Varžgalienė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Eglei Varžgalienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Organizaciniai sprendimai grįžtančių po motinystės (tėvystės) atostogų darbuotojų gerovei užtikrinti
--	---

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	Organizational Solutions to Ensure the Well-being of Employees Returning from Maternity (Paternity) Leave
---	--

Patvirtinta 2025 m. lapkričio 24 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-27

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2026 m. sausio 5 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui

Mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūrizuoto interviu duomenys, turinio analizė.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Išanalizuoti darbuotojų gerovės sampratą.
2. Atskleisti motinystės (tėvystės) atostogų bei grįžimo į darbą teisinį, socialinį ir organizacinį kontekstą.
3. Išanalizuoti organizacijų taikomas priemones ir sprendimus, padedančius užtikrinti darbuotojų, grįžtančių po motinystės (tėvystės) atostogų, gerovę.
4. Atskleisti darbuotojų, grįžusių po motinystės (tėvystės) atostogų, patirtis bei lūkesčius organizacinių sprendimų atžvilgiu.

Vadovė doc. dr. Brigita Stanikūnienė

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau Eglė Varžgaliene

(studento vardas, pavardė, parašas)

2025 m. lapkričio 26 d.

Varžgalienė, Eglė. Organizaciniai sprendimai grįžtančių po motinystės (tėvystės) atostogų darbuotojų gerovei užtikrinti. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Brigita Stanikūnienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypties grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešojo vadyba).

Reikšminiai žodžiai: darbuotojų gerovė, motinystės (tėvystės) atostogos, grįžimas į darbą, organizaciniai sprendimai, darbo ir šeimos balansas.

Panevėžys, 2026. 78 p.

Santrauka

Demografiniai pokyčiai, darbo rinkos transformacijos ir didėjantis organizacijų dėmesys darbuotojų gerovei lemia poreikį iš naujo įvertinti, kaip organizacijos geba palaikyti darbuotojus reikšmingų gyvenimo pokyčių laikotarpiu. Vienas jautriausių ir kompleksiškiausių etapų yra grįžimas į darbą po motinystės ar tėvystės atostogų, kai darbuotojai susiduria su pasikeitusiais emociniais, fiziniais, socialiniais ir organizaciniais poreikiais. Nors mokslinėje literatūroje vis daugiau kalbama apie darbuotojų gerovę, vis dar stokojama sisteminių išvalgų, kaip skirtingos gerovės dimensijos pasireiškia grįžimo į darbą kontekste ir kokie organizaciniai sprendimai lemia sėkmingą adaptaciją.

Darbo objektas – darbuotojų, grįžusių po motinystės ir tėvystės atostogų, gerovę lemiantys organizaciniai sprendimai.

Darbo tikslas – identifikuoti ir išanalizuoti organizacinius sprendimus, darančius įtaką darbuotojų gerovei grįžimo į darbą laikotarpiu.

Teorinėje dalyje atlikta darbuotojų gerovės sampratos ir jos dimensijų – psichologinės, fizinės, ekonominės, socialinės ir organizacinės – analizė, išnagrinėtas motinystės/tėvystės atostogų teisinis ir organizacinis kontekstas bei identifikuotos pagrindinės priemonės, taikomos grįžtančių darbuotojų gerovei užtikrinti. Empirinėje dalyje, taikant kokybinį tyrimo metodą ir pusiau struktūruotus interviu su dešimčia grįžusių darbuotojų, atlikta turinio analizė.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad grįžimas į darbą yra daugiasluoksnis procesas. Psichologinėje dimensijoje dominuoja nerimas, kaltė, vaidmenų konfliktas bei pasikeitusi profesinė tapatybė. Fizinei gerovei būdingi padidėję fiziniai krūviai, nuovargis ir ne visuomet tinkamai pritaikyta darbo aplinka. Ekonominėje plotmėje darbuotojai jaučiasi pakankamai stabilūs, tačiau susiduria su informacijos apie garantijas stoka. Socialinė gerovė daugiausia priklauso nuo kolektyvo ir vadovo palaikymo, o organizacinėje dimensijoje lemiamą vaidmenį atlieka lankstus grafikas, aiški komunikacija ir vadovo požiūris. Tyrimas taip pat atskleidė, kad darbuotojai tikisi aiškių ir nuoseklių organizacijos sprendimų, kurie sumažina grįžimo į darbą įtampą ir padeda suderinti profesinius bei šeiminius įsipareigojimus.

Varžgalienė, Eglė. Organizational Solutions to Ensure the Well-being of Employees Returning from Maternity (Paternity) Leave. Master's Final Degree Project supervisor assoc. prof. dr. Brigita Stanikūnienė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Sciences (Business and Public Administration).

Keywords: employee well-being, maternity/paternity leave, return to work, organizational solutions, work–family balance.

Panevėžys, 2026. 78 pages.

Summary

Demographic changes, labor market dynamics, and the growing organizational focus on employee well-being have increased the need to understand how organizations support employees during significant life transitions. One of the most sensitive and complex transitions is the return to work after maternity or paternity leave, when employees face changing emotional, physical, social, and organizational needs. Although scholarly literature increasingly addresses employee well-being, there is still a lack of systematic insights into how different dimensions of well-being manifest during the return-to-work process and which organizational solutions promote successful reintegration.

The object of the thesis is the organizational solutions that influence the well-being of employees returning from maternity and paternity leave.

The aim of the thesis is to identify and analyze organizational practices that affect employee well-being during the return-to-work period.

The theoretical part examines the concept and dimensions of employee well-being – psychological, physical, social, economic, and organizational – as well as the legal and organizational context of maternity and paternity leave. It also identifies key measures used by organizations to support returning employees. The empirical research is based on qualitative semi-structured interviews with ten participants and analyzed using content analysis.

The findings reveal that returning to work is a multidimensional process. Psychologically, employees experience anxiety, guilt, role conflict, and changes in professional identity. Physical well-being is affected by increased workload, fatigue, and workplaces that are not always ergonomically adapted. In the economic dimension, employees feel generally stable but lack sufficient information about social guarantees. Social well-being largely depends on peer and managerial support, while organizational well-being is shaped by flexible work arrangements, communication clarity, and leadership attitudes. The study also highlights employees expectations for clear, structured, and empathetic organizational practices that ease the transition back to work and help balance professional and family responsibilities.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Įvadas.....	9
1. Darbuotojų gerovės samprata, jos tipai ir reikšmė organizacijose	12
1.1. Darbuotojų gerovės konceptas ir jo dedamosios	12
1.2. Darbuotojų gerovės sąsajos su darbuotojų įsitraukimu, lojalumu ir produktyvumu.....	18
1.2.1. Darbuotojų gerovės sąsajos su darbuotojų įsitraukimu	18
1.2.2. Darbuotojų gerovės sąsajos su lojalumu	19
1.2.3. Darbuotojų gerovės sąsajos su produktyvumu	20
2. Organizaciniai sprendimai darbuotojų grįžimui po motinystės (tėvystės) atostogų.....	22
2.1. Motinystės (tėvystės) atostogos: teisinis, socialinis ir organizacinis kontekstas	22
2.2. Organizacinė kultūra ir politika.....	25
2.3. Lankstaus darbo organizavimo formos	31
2.4. Emocinė ir psichologinė parama ir karjeros tęstinumo sprendimai	35
3. Organizacinių sprendimų darbuotojų, grįžtančių po motinystės (tėvystės) atostogų, gerovei užtikrinti empirinis tyrimas	39
3.1. Tyrimo metodologinės nuostatos ir organizavimas.....	39
3.2. Tyrimų rezultatų analizė ir interpretacija	43
3.3. Diskusija	56
Išvados ir rekomendacijos	59
Literatūros sąrašas	62
Informacijos šaltinių sąrašas	69
Priedai.....	71
1 priedas. Darbuotojų gerovės sąvokų apibrėžimai (sudaryta autorės).....	71
2 priedas. Klausimynas.....	75
3 priedas. Oficialios statistikos duomenys apie vaiko priežiūros išmokų gavėjų skaičiaus pagal lytį kitimas (tūkst.).....	77
4 priedas. TVA konferencijos dalyvio pažymėjimas	78

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Apibendrintas tyrimo instrumentarijus (sudaryta autorės).....	40
2 lentelė. Psichologinės gerovės dimensijos kategorijos (sudaryta autorės).....	43
3 lentelė. Fizinės gerovės dimensijos kategorijos (sudaryta autorės)	46
4 lentelė. Ekonominės gerovės dimensijos kategorijos (sudaryta autorės).....	48
5 lentelė. Socialinės gerovės dimensijos kategorijos (sudaryta autorės)	51
6 lentelė. Organizacinės gerovės dimensijos kategorijos (sudaryta autorės).....	53

Įvadas

Aktualumas. Darbuotojų gerovės klausimai vis dažniau tampa organizacijų strateginio valdymo dalimi. Nauja meta-analizė rodo, kad šeimai palankios politikos ir darbo vietos parama yra glaudžiai susijusios su mažesniu darbo – šeimos konflikto lygiu bei geresne darbuotojų gerove (Arvidsson, Blom, Berg ir Canivet, 2025). Gerovės užtikrinimas darbe tiesiogiai siejasi su darbuotojų motyvacija, produktyvumu, emocine sveikata bei noru likti organizacijoje. Viena iš ypatingų darbuotojų grupių, kurios gerovei reikalingas išskirtinis dėmesys, yra darbuotojai, grįžtantys po motinystės (tėvystės) atostogų. Sisteminių apžvalgų duomenys atskleidžia, kad sugrįžimas po motinystės (tėvystės) atostogų yra sudėtingas ir ilgalaikis procesas, kuriame organizacinė parama – lankstus darbo laikas, reintegracijos programos ir vadovų dėmesys – lemia geresnę psichologinę sveikatą bei mažesnį streso lygį (Facchin, Franzoi, Molgora ir Sacchi, 2024). Po motinystės (tėvystės) atostogų grįžtantys darbuotojai susiduria su įvairiais iššūkiais – tiek profesinės adaptacijos, tiek asmeninės gerovės srityse. Darbuotojams grįžtant į darbą po ilgo laikotarpio, gali kilti sunkumų dėl darbo ir šeimos pusiausvyros, profesinių įgūdžių atnaujinimo, darbo krūvio valdymo, o taip pat – susidūrimo su psichologiniu stresu. Empiriniai tyrimai su vadovaujančias pareigas užimančiomis moterimis patvirtina, kad paramos politikos (pvz., komunikacija, lankstaus darbo sąlygos) reikšmingai mažina darbo ir šeimos vaidmenų konfliktą bei formuoja teigiamas darbo nuostatas (Costantini ir kt., 2020). Todėl organizacijos, siekdamos užtikrinti savo darbuotojų gerovę, turi sukurti efektyvias priemones, kurios padėtų grįžusiems darbuotojams ne tik prisitaikyti prie darbo aplinkos, bet ir išlaikyti aukštą darbo motyvaciją ir našumą (Jasiukevičiūtė-Zelenko ir Šorytė, 2016; Alfes ir Veld, 2017; Stankevičienė ir kt., 2021).

Temos ištirtumas. Darbuotojų gerovės tema plačiai nagrinėjama tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu. Mokslinėje literatūroje aptariamos įvairios gerovės dimensijos – psichologinė, socialinė, ekonominė – bei jų sąsajos su darbuotojų motyvacija, produktyvumu ir organizacijos kultūra (Diener ir kt., 2018; Warr, 2013).

Daug dėmesio skiriama įvairių iššūkių, su kuriais susiduria darbuotojai, grįžę po vaiko priežiūros atostogų, analizei. Spiteri's, Xuereb'as (2012), Millward'as (2006), Jasiukevičiūtė-Zelenko, Šorytė (2018) ir kiti gilinasi į bendrą darbo ir šeimos derinimo tematiką, kai moterys patiria vaidmenų konfliktą, taip pat gali išgyventi nerimo, kaltės ir baimės jausmus dėl savo pasirinkimų ar įsipareigojimų balansavimo. Moterų darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo ypatumai tampa svarbiu aspektu diskutuojant apie lygias teises darbo rinkoje tarp moterų ir vyrų. Darbo ir asmeninio gyvenimo dermės problematikai, ypač tėvystės/motinystės laikotarpiu (Kossek ir kt., 2011). Taip pat nagrinėjami lankstaus darbo organizavimo, emocinės paramos bei reintegracijos į darbo rinką mechanizmai (Nayakarathne ir Perera, 2024). Užsienio šalių tyrėjai Aldoory, Jiang'as, Toth'as ir Sha (2008) pažymi, kad moterims, bandančioms suderinti profesinius įsipareigojimus su asmeniniu gyvenimu, itin svarbi yra partnerio (arba vyro) bei kitų bendruomenės narių parama. Intervencijų studijos rodo, kad net specialūs mokymai ar mentorystės programos reikšmingai mažina grįžtančių motinų stresą bei padeda išlaikyti jų motyvaciją (Kokubo ir kt., 2023). Taip pat pabrėžiama, kad svarbūs yra galimybės dirbti ne visu krūviu, lanksčios darbo sąlygos ir gebėjimas kontroliuoti savo darbo laiką (Phillips ir kt., 2016; Wepfer ir kt., 2015).

Organizacijos, siekdamos užtikrinti grįžtančių darbuotojų gerovę, priima įvairius sprendimus: siūlo lankstų darbo grafiką, nuotolinio darbo galimybes, mentorystės ar palaikymo programas, kuria šeimai palankią darbo kultūrą. Vis dėlto praktikoje šie sprendimai neretai būna fragmentiški ar priklausomi

nuo vadovų individualaus požiūrio (Carluccio, 2020). Lietuvoje šia tema yra atlikta pavienių tyrimų, kuriuose daugiausia dėmesio skiriama teisiniam reglamentavimui arba darbdavių požiūriui, tačiau darbuotojų – patirtys bei vertinimai vis dar išlieka nepakankamai atskleisti. Todėl kyla poreikis giliau analizuoti, kaip organizaciniai sprendimai iš tiesų veikia darbuotojų, grįžtančių po motinystės (tėvystės) atostogų, gerovę bei kokie veiksniai lemia jų sėkmingą reintegraciją. Todėl šiame darbe formuluojamas probleminis klausimas: *kokie organizaciniai sprendimai yra reikšmingi darbuotojų, grįžtančių po motinystės (tėvystės) atostogų, gerovei užtikrinti?*

Tyrimo objektas – organizaciniai sprendimai, darantys įtaką darbuotojų gerovei po motinystės (tėvystės) atostogų.

Tyrimo tikslas – atskleisti organizacinius sprendimus, padedančius užtikrinti darbuotojų, grįžtančių po motinystės (tėvystės) atostogų, gerovę.

Darbo uždaviniai:

1. išanalizuoti darbuotojų gerovės sampratą ir jos užtikrinimo reikšmę organizaciniame kontekste;
2. atskleisti motinystės (tėvystės) atostogų bei grįžimo į darbą teisinį, socialinį ir organizacinį kontekstą;
3. išanalizuoti organizacijų taikomas priemones ir sprendimus, padedančius užtikrinti darbuotojų, grįžtančių po motinystės (tėvystės) atostogų, gerovę;
4. atskleisti darbuotojų, grįžusių po motinystės (tėvystės) atostogų, patirtis bei lūkesčius organizacinių sprendimų atžvilgiu.

Duomenų rinkimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūruotas interviu.

Duomenų analizės metodai. Tyrimo duomenims analizuoti taikytas turinio (content) analizės metodas.

Darbo teorinis reikšmingumas. Šis darbas teoriškai praplečia darbuotojų gerovės sampratą, integruodamas psichologinę, fizinę, socialinę, ekonominę ir organizacinę gerovės dimensijas į grįžimo po motinystės ir tėvystės atostogų kontekstą. Tokiu būdu sukuriamas holistinis požiūris, leidžiantis gerovę vertinti kaip tarpusavyje susijusių veiksnių visumą, o ne atskiras problemas. Darbo rezultatai suteikia konceptualų pagrindą tolesniems tyrimams apie organizacinę paramą ir tėvystei palankios kultūros formavimą.

Darbo praktinis reikšmingumas. Tyrimo išvalgos ir pateiktos praktinės rekomendacijos gali būti tiesiogiai taikomos organizacijose, siekiant kurti motinystei (tėvystei) palankesnę darbo aplinką, gerinti grįžimo į darbą procesus ir stiprinti darbuotojų gerovę.

Autoriaus publikuotų straipsnių bibliografinis sąrašas:

Varžgalienė, Eglė, Stanikūnienė, Brigita. Emocinę gerovę ir karjeros tęstinumą užtikrinantys organizaciniai sprendimai: darbuotojų po motinystės (tėvystės) atostogų perspektyva. // Technologijų ir verslo aktualijos – 2025: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2025 m. lapkričio 21 d.

Autoriaus konferencijose skaityti pranešimai:

Varžgalienė, Eglė. Emocinę gerovę ir karjeros tęstinumą užtikrinantys organizaciniai sprendimai: darbuotojų po motinystės (tėvystės) atostogų perspektyva. 25-oji tarptautinė studentų mokslo darbų konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos – 2025“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, 2025 m. lapkričio 21 d.

1. Darbuotojų gerovės samprata, jos tipai ir reikšmė organizacijose

Darbuotojų gerovė apibrėžiama kaip visapusiška darbuotojo savijauta darbe, apimanti tiek kognityvinius vertinimus (pvz., pasitenkinimą darbu), tiek emocinę būseną (teigiamas ar neigiamas emocijas darbe) (Vitkauskas, 2022). Tai yra plati sąvoka, neturinti bendro apibrėžimo – skirtingi tyrėjai akcentuoja skirtingus gerovės aspektus, todėl literatūroje nėra visiško sutarimo, kas sudaro darbuotojų gerovę (Ilies ir kt., 2015; Vitkauskas, 2022).

1.1. Darbuotojų gerovės konceptas ir jo dedamosios

Darbuotojų gerovė. Stankevičienė (2022) savo straipsnyje minėdama Salas-Vallina ir Alegre (2021) bei Forgeard'as ir kt. (2011) mintis pabrėžia, kad darbuotojų gerovė yra multidimensinis konstruktas, apimantis teigiamas emocijas, išitraukimą, pasitikėjimą bei palankius santykius darbo aplinkoje. Phillips'as ir kt. (2016) akcentuoja, kad psichologinis ir emocinis komfortas glaudžiai siejasi ir su subjektyvios gerovės samprata. Darbuotojų gerovė yra susijusi su darbuotojų patiriamais profesiniais iššūkiais, organizacijos teikiama parama bei asmeniniu darbuotojo įsipareigojimu išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo. Tokia gerovė suvokiama kaip ilgalaikis pasitenkinimas tiek karjera, tiek asmeniniu gyvenimu, formuojamas įvairių išorinių ir vidinių veiksnių sąveikos. Darbo ir gyvenimo balanso svarbą darbuotojų gerovei pabrėžia ir Krekel'is, Ward'as ir De Neve'as (2019), nurodydami, kad subalansuotas laiko paskirstymas tarp profesinių ir asmeninių įsipareigojimų daro reikšmingą įtaką ne tik darbuotojų sveikatai, bet ir jų produktyvumui. Tokia pusiausvyrą tampa neatsiejama nuo ilgalaikės organizacijos sėkmės ir darbuotojų motyvacijos palaikymo. Be to, naujesniuose tyrimuose atsiranda ir papildomų veiksnių, prisidedančių prie darbuotojų gerovės. Zhang'as, Yang'as, Cheng'as ir Chen'as (2021) analizuoja „žaliąjį“ darbuotojų elgesį, kuris, pasak jų, padidina savivertę, o kartu ir darbuotojo teigiamą savijautą. Šis elgesys ne tik padeda kurti teigiamą organizacinę kultūrą, bet ir stiprina profesinę, fizinę bei psichinę sveikatą.

Autoriai darbuotojų gerovę analizuoja per emocijų prizmę, tačiau jų akcentai skiriasi priklausomai nuo teorinės perspektyvos ar tiriamo lygmens. Vieni tyrėjai emocinę gerovę sieja su darbuotojų kasdiene patirtimi ir individualiais ištekliais, kiti – su organizacijos politika, kultūra ar vadovavimo stiliais. Bakker'is, Hetland'as, Olsen'as ir Espevik 'as (2019) darbuotojų emocinę gerovę sieja su asmeninių stiprybių taikymu darbe – šis procesas skatina pozityvias emocijas ir didina išitraukimą. Panašiai Miškinienė (2024) remdamasi autorių Staw'as ir kt. (1994), Fishbein'as ir Ajzen'as (1975) bei Isen'as (1999) mintimis pabrėžia teigiamų emocijų ryšį su motyvacija ir geresniais darbo rezultatais. Šie požiūriai atspindi hedonistinę gerovės paradigmą, kurioje akcentuojamos teigiamos patirtys, pasitenkinimas darbu bei džiaugsmas kasdienėje veikloje. Kita vertus, kai kurie autoriai analizuoja neigiamų emocijų poveikį. Farley'is, Mokhtar'as, Ng ir Niven'as (2023) išskiria darbo patyčias kaip veiksnių, galinčių mažinti darbuotojų emocinį, fizinį ir socialinį sveikatingumą. Sharifirad'as (2013) nurodo, kad transformacinis vadovavimas gali mažinti perdegimą bei stresą, taip stiprindamas darbuotojų emocinę būseną.

Hendriks'as, Burger'is, Rijsenbilt'as, Pleeging ir Commandeur'as (2020) akcentuoja vadovų elgesį, pasitikėjimu grįstą kultūrą ir palankias darbo sąlygas kaip emocinę būklę lemiančius veiksnius. Vadovo vaidmens svarbą akcentuoja ir Koon'as bei Ho (2021), kurie teigia, kad autentiškas vadovavimas formuoja pasitikėjimą ir teigiamą emocinį klimatą organizacijoje. Veld'as ir Alfes (2017) pateikia sisteminį požiūrį, kuriame darbuotojų gerovė laikoma organizaciniu rezultatu, pasiekiamu per žmogiškųjų išteklių valdymą. Kaltiainen'as ir Hakanen'as (2024) išryškina

psichologinius išteklius – darbo kontrolės jausmą ir socialinę paramą – kaip veiksnius, padedančius išlaikyti emocinę pusiausvyrą bei mažinti konfliktų su asmeniniu gyvenimu poveikį. Šis požiūris sutampa su psichologinės gerovės modeliais, kuriuose emocijos siejamos su darbuotojų atsparumu ir gebėjimu susidoroti su darbo iššūkiais. Mäkikangas, Kinnunen‘as, Feldt‘as ir Schaufeli‘s (2016) siūlo emocinei gerovei taikyti cirkumplekso emocijų modelį, kuris padeda suprasti ne tik pozityvias, bet ir negatyvias darbuotojų emocijas. Stelmokienė ir bendraautorės (2022) siūlo darbuotojų emocinę gerovę vertinti per hedonistinės ir eudemonistinės paradigmos sintezę. Emociniai patyrimai derinami su prasmingumu, vertybėmis ir asmeniniu augimu. Shamsi, Iakovleva, Olsen‘as ir Bagozzi (2021) pabrėžia emocinės ir fizinės pusiausvyros svarbą. Miškinienė (2024) remdamasi Hennicks‘as, Heyns‘as ir Rothmann‘as (2022) nurodo, kad darbuotojų emocinė gerovė yra bendros gerovės dalis, susijusi su darbo sąlygomis, sveikatos būkle ir organizacijos sprendimų kokybe. Stankevičienė (2022) pabrėžia darbuotojo gerovės subjektyvumą – darbuotojų gerovė labiausiai priklauso nuo jų pačių patirties ir vertinimo, kaip jie jaučiasi tam tikrose darbo situacijose. Miškinienė (2024) šią mintį papildo, nurodydama, kad darbuotojo emocinė būseną stipriai veikia pasitenkinimą darbu, atlyginimu bei santykiais su kolegomis.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų gerovė, tai daugialypis, subjektyvus konstruktas, apimantis tiek pasitenkinimą darbu, tiek emocinę būseną. Ji priklauso nuo individualių patirčių, psichologinių išteklių bei organizacinių veiksnių – vadovavimo, kultūros, darbo sąlygų. Literatūroje išskiriamos hedonistinė (teigiamos emocijos, pasitenkinimas) ir eudemonistinė (prasmingumas, augimas) paradigmos. Gerovė tiesiogiai siejasi su motyvacija, produktyvumu bei darbo ir gyvenimo balansu, o ją stiprina pasitikėjimu grįsta kultūra ir autentiškas vadovavimas.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize išryškėja darbuotojų gerovės daugialypė prigimtis. Mokslinėje literatūroje išskiriamos šios darbuotojų gerovės dimensijos (dedamosios): **psichologinė, fizinė, socialinė, ekonominė ir organizacinė gerovė** (Miškinienė, 2024). Kiekviena iš jų nusako skirtingą darbuotojo gyvenimo kokybės aspektą darbe, o kartu visos jos integraliai prisideda prie bendros darbuotojo savijautos.

Psichologinė gerovė. Keller‘is, Meier‘is, Elfering‘as ir Semmer‘is (2020) labiau susitelkia į psichologines reakcijas į darbo sąlygas, darbuotojų gerovė suprantama kaip darbo sąlygų ir darbuotojo psichologinės būklės derinys. Pabrėžiama, kad tokie konkretūs darbo organizavimo aspektai kaip pertraukų dažnumas turi tiesioginį poveikį pasitenkinimui darbu bei gali lemti psichosomatinis simptomus. Šis požiūris daugiau dėmesio skiriama ne bendrai darbo aplinkai, bet darbo proceso struktūrai ir jos įtakai sveikatai bei emocinei savijautai. Hakanen‘as ir kolegos (2018) pabrėžia darbo sąlygų svarbą bendrame darbuotojo gerovės kontekste kartu su vidiniais motyvaciniais veiksniais. Keller‘is ir kolegos (2020) detaliau analizuoja, kaip specifinės darbo sąlygos – tokios kaip pertraukų valdymas – tiesiogiai veikia darbuotojo psichologinę savijautą ir fizinę sveikatą. Taigi, vieni autoriai pateikia makro lygmens požiūrį, apimančią įvairius sąveikaujančius veiksnius, o kiti – mikro lygmens analizę, orientuotą į konkrečius darbo organizavimo aspektus.

Psichologinė gerovė apima darbuotojų emocinį stabilumą, pasitenkinimą darbu, vidinę motyvaciją, savirealizacijos jausmą, psichologinį saugumą, streso bei perdegimo lygį. Tai yra viena iš esminių vidinės žmogaus būsenos dalių, tiesiogiai veikiančių darbo kokybę ir pasitenkinimą gyvenimu. Teoriniu požiūriu ši dimensija grindžiama Ryff (1989) psichologinės gerovės modeliu, kuris apima savęs priėmimą, teigiamus santykius, autonomiją, gyvenimo tikslą, asmeninį augimą ir aplinkos

valdymą. Remiamasi Bakker'io ir Demerouti (2007) suformuotu „darbo poreikiai – ištekliai“ (angl. *Job Demands–Resources*, JD-R) modeliu. Modelis akcentuoja, kad psichologinė gerovė priklauso nuo darbo reikalavimų ir darbuotojui prieinamų resursų pusiausvyros. Veld'as ir Alfes (2017) nustatė, kad darbuotojai, dirbantys organizacijose su gerovei palankiu klimatu, pasižymi aukštesniu emociniu stabilumu ir mažesniu perdegimo lygiu. Priešingai, organizacijos, kuriose dominuoja tik efektyvumo siekis, psichologinę gerovę veikia neigiamai, skatindamos stresą bei išsekimą. Zhang'as ir kt. (2021) tyrimas parodė, kad darbuotojų įsitraukimas į ekologiškas veiklas (angl. *green behavior*) darbe didina jų savivertę ir pasitenkinimą darbu. Šie faktoriai yra reikšmingi psichologinės gerovės elementai, ypač jei organizacija palaiko tokias iniciatyvas. Psichologinės gerovės iššūkių analizė taip pat aptinkama Šorytės ir Jasiukevičiūtės-Zelenko (2016) darbuose. Jos išryškina, kad moterys, grįžtančios į darbą po vaiko priežiūros atostogų, patiria stresą, kaltę, tapatybės konfliktą ir nerimą. Ši psichologinė įtampa dažnai kyla dėl organizacinio nepasirengimo integruoti darbuotoją atgal į darbą bei nepakankamo palaikymo mechanizmų.

Šorytė ir Jasiukevičienė-Zelenko (2016) išplečia šį požiūrį, įtraukiančios teorinius pagrindus iš Ryan'as ir Deci (2000), Sonnentag'as (2015), Judge'as ir Watanabe (1993) bei Bowling'as ir kt. (2010). Jų analizė remiasi hedonistine ir eudemonistine gerovės paradigmomis. Hedonistinė perspektyva akcentuoja malonumą, pasitenkinimą ir emocinę būseną, o eudemonistinė – prasmingumą, savirealizaciją bei gyvenimo tikslų siekimą. Šis teorinis pagrindas leidžia matyti psichologinę gerovę kaip giluminį reiškinį, apimančią ne tik emocinį komfortą, bet ir profesinio bei asmeninio gyvenimo harmoniją. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros reikšmė psichologinei sveikatai išryškinama kaip itin aktuali sugrįžtančioms po vaiko priežiūros atostogų darbuotojoms. Šorytė ir Jasiukevičienė-Zelenko (2016) pažymi, kad lankstūs darbo grafikai ir organizacinė parama mažina stresą ir padeda darbuotojams pasiekti geresnę psichinę sveikatą bei pasitenkinimą darbu. Tokiu būdu pusiausvyra tampa ne tik komforto, bet ir emocinio stabilumo bei geresnio darbo veiksmingumo šaltiniu. Palyginus šiuos požiūrius, galima pastebėti, kad Ilies'as ir kt. (2015) orientuojasi į kasdienę psichologinę savijautą ir darbuotojo gebėjimą palaikyti balansą streso akivaizdoje, o Šorytės ir Jasiukevičienė-Zelenko (2016) psichologinę sveikatą interpretuoja plačiau – kaip subjektyvus gerovės jausmas, susiformuojantis gyvenimo prasmingumo, tikslų pasiekimo bei organizacinės paramos sąveikoje. Abu požiūriai išryškina psichologinės gerovės daugiasluoksniškumą – tiek emocinę, tiek kognityvinę dimensiją, susijusią su darbuotojo gebėjimu susidoroti su iššūkiais ir atrasti pasitenkinimą profesiniame bei asmeniniame gyvenime.

Vadovavimo stilius ir emocinė parama taip pat daro didelę įtaką psichologinei gerovei. Sharifirad'as (2013) pabrėžė transformacinės lyderystės reikšmę – empatiniai vadovai, kurie geba išklausti ir įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, padeda jiems jaustis saugiai, vertinamai ir prasmingai. Stankevičienė ir kt. (2021) konstatuoja, kad nestabilios darbo sąlygos, ypač pandemijos laikotarpiu, labai mažina darbuotojų psichologinę gerovę. Darbo nesaugumo pojūtis, kintančios sąlygos, neaiškūs karjeros perspektyvų ženklai sukelia stresą, mažina lojalumą ir motyvaciją. Psichologinė sveikata išlieka vienu pagrindinių darbuotojų gerovės komponentų, ypač vertinant šiuolaikinio darbo aplinkos keliamus iššūkius. Nors autorių požiūriai į psichologinę gerovę skiriasi priklausomai nuo tyrimo perspektyvos, juos vienija siekis suprasti, kaip emocinė ir kognityvinė būsena veikia darbuotojų savijautą, pasitenkinimą ir darbo rezultatus. Ilies'as, Pluut'as ir Aw (2015) pateikia pragmatinį požiūrį, kuriame psichologinė gerovė siejama su gebėjimu valdyti stresą, išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei pasiekti produktyvumo ir savijautos balansą. Tai atskleidžia funkcionalų

gerovės supratimą, kuriame akcentuojama ne tik gera būsena, bet ir gebėjimas veiksmingai atlikti profesines pareigas bei jaustis psichologiškai stabiliai.

Fizinė darbuotojų gerovė yra viena iš pagrindinių *bendros* gerovės sudedamųjų dalių, tiesiogiai susijusi su darbuotojo sveikata, fizine savijauta ir organizmo reakcija į darbo aplinką. Ji apima ne tik objektyvius sveikatos rodiklius (pvz., ligų nebuvimą), bet ir subjektyvią savijautą – energijos lygį, pervargimą, skausmus, miego kokybę, atsistatymo po darbo gebėjimus. Ši dimensija glaudžiai susijusi su darbo sąlygomis, darbo-poilsio balansu, ergonomika, psichofiziologiniu stresu ir netgi darbuotojų gyvenimo būdo ypatumais. Verwijmeren'as ir Derwall'as (2010) pateikia įmonių pavyzdžius, kuriose skiriamas didelis dėmesys darbuotojų saugai ir sveikatai. Šios įmonės pasižymi ne tik geresniais darbuotojų fizinės gerovės rodikliais, bet ir mažesne bankroto rizika, ilgesniu darbuotojų išbuvimu organizacijoje ir tvaresnėmis veiklos praktikomis. Pabrėžiama, kad sveikatos politika įmonėse yra ne tik socialiai atsakinga, bet ir ekonomiškai naudinga strategija. Zhang'as ir kt. (2021) išryškina ryšį tarp ekologiško darbuotojų elgesio ir jų fizinės bei psichologinės gerovės. Darbuotojai, aktyviai besirūpinantys aplinka (pvz., taupantys išteklius, skatinantys darnaus judumo praktikas), įgyja daugiau fizinės energijos, pasitikėjimo savimi, jaučiasi geriau fiziškai ir emociškai. Tokios elgsenos prisideda prie pozityvaus darbo tempo formavimosi, gerina pertraukų naudojimą ir darbo vietos ergonomiką. Šorytės ir Jasiukevičiūtės-Zelenko (2016) analizuoja moterų grįžimą į darbo rinką po vaiko priežiūros atostogų. Fizinės gerovės iššūkiai čia atsiskleidžia per miego trūkumo, kūno išsekimo, pervargimo, galvos skausmų ar net širdies permušimų patirtis. Tokie simptomai neretai kyla dėl nesubalansuotų darbo grafikų, nepakankamo poilsio, organizacinio palaikymo stokos ar nepakankamai palankios darbo vietos fizinės aplinkos. Pasak Šorytės, Jasiukevičiūtės-Zelenko (2016) ir Verwijmeren'o, Derwall'o (2010) pastebima, kad fizinę darbuotojų gerovę veikia:

- netinkami darbo grafikai (pvz., pamaininis darbas, viršvalandžiai);
- prasta ergonomika (ilgas sėdėjimas, netinkamas darbo vietos apšvietimas ar triukšmas);
- neefektyvus darbo-poilsio santykis (negalėjimas naudotis pertraukomis, „neatsijungimas“ po darbo valandų).

Ekonominė darbuotojų gerovė – tai ne tik mėnesinė alga, bet ir ilgalaikio saugumo, augimo galimybių bei sąžiningų darbo santykių garantas. Organizacijos, kurios nuosekliai rūpinasi šia dimensija, įgyja konkurencinį pranašumą darbuotojų akyse ir kuria tvarią personalo valdymo sistemą. Verwijmeren'as ir Derwall'as (2010) pabrėžia, kad organizacijos, kurios daugiau investuoja į savo darbuotojus, pasižymi mažesne bankroto rizika ir geresne finansine reputacija. Tai rodo, kad darbuotojų ekonominė gerovė neatsiejama nuo pačios organizacijos tvarumo. Šiame tyrime darbuotojų gerovė vertinta per įsipareigojimų mažinimą, socialinių naudų užtikrinimą ir sveikatos apsaugos programas. Vitkauskas (2022) nurodo, kad vienas svarbiausių ekonominės gerovės komponentų darbuotojams – sąžiningas, skaidrus ir motyvuojantis atlygio modelis. Aiški atlygio struktūra, papildomos naudos (pvz., sveikatos draudimas, mobilumo skatinimo priemonės, lankstus darbo grafikas) ir galimybės tobulėti bei kilti karjeros laiptais sustiprina darbuotojo pasitikėjimą organizacija bei mažina darbuotojų kaitą. Stankevičienės ir kt. (2021) parodė, kad terminuotas darbo pobūdis, neaiškios pajamos, nestabilus darbo krūvis ar nenuoseklūs priedų skyrimo kriterijai ženkliai mažina darbuotojo ekonominį saugumą ir psichologinę gerovę. Tokiu atveju darbuotojai jaučia neužtikrintumą, kyla motyvacijos stoka, o ilgainiui – išaugusi darbo kaita. Svarbu paminėti, **kad ekonominė gerovė nėra vien tik atlyginimo klausimas. Ekonominę gerovę sudaro:**

- stabilios darbo sutartys ir aiškūs darbo santykiai;
- karjeros plėtros galimybės;
- nuosekli ir teisinga priedų bei premijų politika;
- socialinės apsaugos garantijos;
- darbuotojų finansinio raštingumo ugdymas (ypač jaunų specialistų atveju).

Zhang'as ir kt. (2021) pažymi, kad darbuotojai, turintys galimybę naudotis papildomomis naudomis ir jaučiantys organizacijos palaikymą, taip pat demonstruoja didesnę produktyvumą ir emocinį įsitraukimą. Ekonominis saugumas stiprina jų pasitikėjimą savimi ir organizacija, o tai tiesiogiai koreliuoja su bendru darbo pasitenkinimu.

Darbuotojų gerovė neatsiejama nuo socialinio aspekto. Socialiniai santykiai svarbūs darbuotojų gerovei, nes jie formuoja ne tik emocinį klimatą, bet ir tiesiogiai veikia darbuotojų fizinę bei psichinę sveikatą. Pfeffer'is (2018) pabrėžia, kad socialinė parama darbo aplinkoje bei darbuotojų galimybė kontroliuoti savo veiklą yra lemiami veiksniai, darantys įtaką bendrai gerovei. Tinkami santykiai su kolegomis, vadovais ir organizacijos bendruomene gali tapti svarbiausiu apsauginiu veiksnium nuo profesinio streso ir perdegimo. **Socialinė darbuotojų gerovė** apima darbuotojo santykius su kolegomis, vadovais, komandine aplinka ir priklausymo organizacijai jausmą. Ši dimensija stiprina emocinį stabilumą, skatina įsitraukimą ir ilgalaikį pasitenkinimą darbu. Remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize socialinė gerovė itin glaudžiai susijusi su organizacijos kultūra, komunikacijos kanalais ir vadovų gebėjimu užtikrinti paramą bei bendradarbiavimo klimatą.

Zhang'as ir kt. (2021) išryškina „organizacinio palaikymo“ svarbą. Darbuotojai, kurie jaučia, kad jų pastangos yra vertinamos, jaučiasi saugūs, svarbūs ir reikšmingi organizacijoje. Tokios sąlygos padeda stiprinti bendruomeniškumą, kuris veikia kaip prevencinis veiksnys prieš emocinį atskyrimą ir psichosocialinį stresą. Šorytės ir Jasiukevičiūtės-Zelenko (2016) darbai akcentuoja, kad socialinė parama iš darbo aplinkos yra būtina darbuotojams, ypač grįžtantiems po vaiko priežiūros atostogų. Tokiu metu moterys dažnai patiria nerimą, izoliaciją ar netgi tapatybės krizę. Kolektyvo palaikymas, lankstus darbo grafikas, supratingumas ir vadovų empatija yra esminiai aspektai, padedantys užtikrinti sklandų reintegracijos procesą. Stankevičienės ir kt. (2022) pabrėžia, kad darbuotojai, dirbantys nestabilioje darbo rinkoje, kurioje trūksta kolektyvinio ryšio ar nuolatinio vadovų dėmesio, jaučia silpnesnį ryšį su organizacija. Tai mažina jų lojalumą, socialinį pasitenkinimą ir stiprina atskirties pojūtį. Vitkauskas (2022) nurodo, kad pozityvus organizacijos įvaizdis darbuotojų akyse kuriamas ne tik per atlyginimą ar karjeros galimybes, bet ir per žmogišką, įtraukiančią vidinę kultūrą. Tokiose organizacijose skatinama žinių dalijimosi, tarpusavio pagalbos ir bendradarbiavimo aplinka, kuri stiprina socialinę gerovę visais lygmenimis. **Socialinė gerovė** taip pat susijusi su darbo lankstumu ir darbuotojų įtraukimu į sprendimų priėmimą. Kuo labiau darbuotojas jaučiasi girdimas ir įtrauktas, tuo labiau jis identifikuoja su organizacija. **Socialinė darbuotojų gerovė** yra nepakeičiama darbo aplinkos dimensija, užtikrinanti ne tik emocinį stabilumą, bet ir tvirtą organizacinį identitetą.

Organizacinės gerovė viena iš dažniausiai analizuojamų darbuotojų gerovės sampratų, kurios svarbą pabrėžia įvairūs mokslininkai – organizacinė parama. Nors požiūriai skiriasi, dauguma autorių vieningai pripažįsta, kad organizacijos veiksmai, struktūros ir kultūra lemia darbuotojų gerovę tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai. Bakker'is ir Demerouti (2018), taikydami darbo reikalavimų ir išteklių teoriją, darbuotojų gerovę vertina kaip dvikryptį procesą: viena vertus, per dideli reikalavimai gali sukelti perdegimą ir trikdyti sveikatą, kita vertus, organizacijos suteikti ištekliai – emociniai,

socialiniai ar profesiniai – skatina darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir geresnius organizacijos rezultatus. Elufioye ir kolegos (2024) taip pat pabrėžia organizacinės gerovės svarbą, kurią sieja su darbuotojo įsitraukimu bei pasitenkinimu darbu. Šį požiūrį palaiko Hayat ir Afshari (2021), išryškindami ryšį tarp darbuotojų gerovės, organizacijos sukuriama klimato ir tarpusavio santykių. Panašiai ir Jaskevičiūtė, Stankevičienė, Diskienė ir Savickė (2021) nurodo, kad darbuotojų pasitenkinimą ir lojalumą lemia organizaciniai veiksniai, tokie kaip darbo užmokestis, sąlygos bei organizacijos kultūra. Organizacinės paramos strateginį aspektą iškelia Marescaux, De Winne ir Forrier (2019). Jų nuomone, gerovę galima vertinti kaip visumą, sudarytą iš fizinės ir psichologinės sveikatos bei socialinės paramos, o jos palaikymui būtina tikslinga organizacijos politika. Šiai minčiai pritaria ir Meyer bei Hünefeldt (2018), išskirdami darbuotojų gebėjimą valdyti stresą bei pasinaudoti organizacijos teikiama socialine parama.

Daugelis autorių sutinka, kad darbuotojų gerovė tiesiogiai susijusi su organizacijos veiklos rezultatais. Pavyzdžiui, Molnár'o, Csehné Papp ir Juhász'o (2024) gerovę vertina kaip strateginį konkurencinį pranašumą, kurį organizacijos gali įgyti investuodamos į sveikas darbo sąlygas ir psichologinį komfortą. Pradhan ir Hati (2022) nurodo, kad darbuotojų gerovė veikia lojalumą, motyvaciją bei efektyvumą, todėl ji turi būti integruota į organizacijos strategijas. Vadovavimo vaidmenį darbuotojų gerovėje akcentuoja Samad, Muchiri ir Shahid (2022), teigdami, kad transformacinė lyderystė ne tik stiprina pasitenkinimą darbu, bet ir mažina darbuotojų ketinimus palikti organizaciją. Schwepker'is ir bendraautoriai (2021) papildomai pabrėžia organizacinės etikos svarbą, kuri veikia darbuotojų gerovę per mažesnę stresą ir didesnę pasitenkinimą darbu. Organizacinė parama glaudžiai siejasi su žmoniškųjų išteklių valdymu. Sivapragasam ir Raya (2018) tvirtina, kad tinkamai taikomos personalo valdymo praktikos stiprina darbuotojų įsitraukimą, mažina stresą ir kuria pozityvią organizacinę atmosferą. Tokia aplinka, anot Verwijmeren'o ir Derwall'o (2010), padeda sumažinti finansinius organizacijos nuostolius ir net bankroto riziką, kas rodo, jog darbuotojų gerovė veikia ne tik asmeninę savijautą, bet ir organizacijos stabilumą. Darbuotojų gerovė kyla iš socialinės aplinkos, vadovavimo kokybės bei darbo ir gyvenimo balanso, kurie kartu lemia psichologinę savijautą ir įsitraukimą (Vitkauskas, 2022). Tuo tarpu Boguševičienė (2020) remdamasi Schulte ir Vainio (2010) bei Love ir kolegų (2014) mintimis gerovę apibrėžia kaip galimybę darbuotojui atsiskleisti ir pasitenkinimą darbine aplinka. Ji samprotauja, kad darbuotojų gerovė yra subjektyvus jausmas, kylantis iš darbo sąlygų ir asmeninių išgyvenimų sąveikos.

Darbo sąlygos darbuotojų gerovei priklauso nuo jų struktūros, turinio ir sąveikos su darbuotojo vidiniais ištekliais bei organizacine aplinka. Hakanen, Peeters ir Schaufeli (2018) darbuotojų gerovę sieja tiek su išoriniais, tiek su vidiniais veiksniais, aiškiai nurodydami, kad darbo sąlygos – kaip išorinis veiksnys – sudaro vieną iš pagrindinių pamatų darbuotojų psichologinei ir fizinei sveikatai. Tačiau jie taip pat pabrėžia darbuotojo įsitraukimo ir įsipareigojimo svarbą, taip siūlydami subalansuotą požiūrį, kuriame darbuotojo vidinės nuostatos ir išorinė darbo aplinka veikia kaip tarpusavyje susiję elementai.

Organizacinė darbuotojų gerovė yra glaudžiai susijusi su įmonės kultūra, valdymo principais, darbuotojų įtraukimu, pasitikėjimu vadovybe ir bendruoju darbo aplinkos klimatu. Ji atspindi darbuotojo subjektyvų patyrimą apie tai, kiek organizacija jį vertina, remia ir sukuria tinkamą terpę darbui bei tobulėjimui. Veld'as ir Alfes (2017) pabrėžia organizacinio klimato reikšmę darbuotojų gerovei. Jie nustatė, kad darbuotojai, kurie dirba įmonėse, kuriose kuriamas gerovei palankus klimatas – t. y. palaikomi darbuotojų poreikiai, užtikrinama atvira komunikacija ir konstruktyvus vadovų grįžtamasis ryšys – jaučia didesnę psichologinę saugumą, mažesnę stresą ir yra labiau įsitraukę

į darbo procesus. Tokiose organizacijose gerovė tampa sisteminiu reiškiniu, įtrauktu į strateginį planavimą. Kai organizacija pripažįsta darbuotojų indėlį į tvarias iniciatyvas, tai stiprina jų pasitikėjimą įmone ir sukuria prasmės jausmą (Zhang ir kt., 2021). Tai reiškia, kad organizacinės gerovės šaltiniu tampa ne tik darbo sąlygos ar atlygis, bet ir galimybė būti išgirstam bei vertinamam platesniame, vertybiniame kontekste. Sharifirad'as (2013) analizuoja transformacinės lyderystės poveikį darbuotojų gerovei. Tyrime pabrėžiama, kad vadovų gebėjimas įkvėpti, palaikyti, rodyti empatiją bei skatinti darbuotojų iniciatyvą tiesiogiai stiprina organizacinę gerovę. Tokiose aplinkose darbuotojai jaučiasi reikšmingi ir skatinami augti ne tik profesiskai, bet ir kaip asmenybės. Dar labiau išplečia šią dimensiją Vitkauskas (2022), susiedamas organizacijos patrauklumą su visų darbuotojų gerovės komponentų stiprinimu. Patraukli organizacija – tai tokia, kuri remiasi vertybiniu valdymu, skaidria komunikacija, atviru dialogu ir darbuotojo orumo puoselėjimu. Tokiu būdu organizacinė gerovė tampa darbuotojo lojalumo, pasitikėjimo ir savirealizacijos pagrindu. Stankevičienės ir kt. (2022) tyrimuose pastebima, kad darbuotojai, turintys mažai galimybių dalyvauti organizacijos sprendimų priėmime, dažniau išgyvena bejėgiškumo jausmą, jaučia atskirtį ir sumažintą įsitraukimą. Todėl demokratinis valdymo stilius, darbuotojų nuomonės įtraukimas bei skaidrumas yra esminiai organizacinės gerovės veiksniai.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų gerovė mokslinėje literatūroje apibrėžiama nevienareikšmiškai – nuo subjektyvios emocinės patirties iki strateginio organizacijų valdymo tikslo. Nors akcentai skirtinguose apibrėžimuose varijuoja, išlieka esminiai bendri elementai: psichologinė ir fizinė savijauta, pasitenkinimas darbu, darbo sąlygos, organizacinė parama ir socialiniai santykiai. Tai leidžia suprasti, kad darbuotojų gerovė yra daugiasluoksni sąvoka, kuriai reikalingas holistinis, integruotas požiūris. Darbuotojų gerovė yra holistinis reiškinys, kurį lemia ne vienas, o visos penkios dimensijos kartu. Ši analizė parodė, kad psichologinė, fizinė, socialinė, ekonominė ir organizacinė gerovė tarpusavyje sąveikauja, stiprina viena kitą ir kartu formuoja tvarią darbo aplinką. Organizacijos, kurios sąmoningai vysto visas šias sritis, įgyja lojalių, produktyvių ir psichologiškai stiprių darbuotojų komandą.

1.2. Darbuotojų gerovės sąsajos su darbuotojų įsitraukimu, lojalumu ir produktyvumu

1.2.1. Darbuotojų gerovės sąsajos su darbuotojų įsitraukimu

Darbuotojų įsitraukimas į darbą yra viena svarbiausių organizacinės elgsenos dimensijų, susijusi su emociniu, kognityviniu ir fiziniu darbuotojo įsipareigojimu organizacijos veiklai (Kahn, 1990). Įsitraukimas stiprėja tada, kai darbuotojai jaučiasi saugūs, vertinami ir turintys galimybę augti – tai yra pagrindiniai darbuotojų gerovės komponentai (Schaufeli ir Bakker, 2004). Pasak Eisenberger'io, Huntington'o, Hutchison'o ir Sowa (1986), darbuotojai, kurie suvokia, kad organizacija rūpinasi jų gerove, vystymusi ir vertina jų indėlį, yra labiau linkę rodyti papildomą elgesį darbe, įskaitant didesnę įsitraukimą. Šis reiškinys aiškinamas per suvokiamo organizacinio palaikymo (POS) koncepciją, kuri remiasi socialinių mainų teorija – darbuotojas, gavęs naudą iš organizacijos, siekia ją atlyginti aktyvesniu dalyvavimu.

Tansky'is ir Cohen'as (2001) pabrėžia, kad vienas esminių darbuotojų gerovės veiksmų – tai profesinio tobulėjimo galimybės. Šie autoriai teigia, kad organizacijos, kurios investuoja į darbuotojų karjeros augimą ir mokymąsi, skatina stipresnę emocinę ryšį su darbu, nes darbuotojas mato savo vietą organizacijoje ne tik kaip darbo funkciją, bet ir kaip asmeninio tobulėjimo erdvę. Pastarieji autoriai remiasi London'o (1989) mintimis, kuris siūlo gerovės sampratą sieti su darbuotojo gebėjimu

adaptuotis ir augti nuolat besikeičiančioje organizacinėje aplinkoje. Pasak jo, organizacijos, kurios sudaro sąlygas darbuotojo augimui ir palaiko nuolatinį mokymąsi, formuoja aukštesnį darbuotojų įsitraukimą, nes šie jaučiasi įgalinti ir reikšmingi organizacijos kontekste. Frederickson'as (2001) išplėtojo „broaden-and-build“ teoriją, kurioje teigiama, kad pozityvios emocijos (gerovės būseną) padeda plėsti kognityvines ir elgesines galimybes, skatindamos darbuotojus aktyviau įsitraukti į darbo užduotis. Tokiu būdu gerovė ne tik didina subjektyvų pasitenkinimą, bet ir skatina konstruktyvų elgesį organizacijoje.

Dar viena svarbi darbuotojų įsitraukimą stiprinanti dimensija yra vadovų parama ir jų vaidmuo darbuotojų vystymesi. Tansky'is ir Cohen'as (2001) remiasi Kram'o (1996) požiūriu, teigdami, kad vadovai, kurie palaiko darbuotojų mokymąsi per mentorystę, koučingą ar konsultavimą, stiprina darbuotojų kompetencijos jausmą ir padeda jiems labiau įsitraukti į savo profesinį vaidmenį. Pasak tų pačių autorių, darbuotojai, patiriantys tokį palaikymą, labiau susitapatina su organizacija ir yra linkę rodyti didesnę atsidavimą. Tansky'is ir Cohen'as (2001) taip pat remiasi Whetten'o ir Cameron'o (1995) įžvalgomis, kad koučingas, kaip palaikomoji komunikacijos forma, yra būtina sąlyga vadovams, siekiantiems padėti darbuotojams augti ir kartu skatinti jų įsitraukimą. Schaufeli'is ir Bakker'is (2004) savo darbo įsitraukimo modelyje (Job Demands–Resources Model) nurodo, kad darbo resursai – tokie kaip vadovo palaikymas, mokymosi galimybės, autonomija ir grįžtamasis ryšys – skatina įsitraukimą tada, kai darbuotojai turi pakankamą psichologinį rezervą. Šie darbo resursai yra tiesiogiai susiję su darbuotojo gerove, todėl jų buvimas ar nebuvimas gali nulemti įsitraukimo lygį.

1.2.2. Darbuotojų gerovės sąsajos su lojalumu

Darbuotojų lojalumas šiuolaikinėje organizacinėje psichologijoje dažniausiai suprantamas kaip organizacinis įsipareigojimas – darbuotojo noras pasilikti organizacijoje, palaikyti jos tikslus ir vertybes bei investuoti savo energiją ir išteklius į jos veiklą (Mowday, Porter ir Steers, 1982, cituota Tansky ir Cohen, 2001). Šis įsipareigojimas apima ne tik racionalų sprendimą likti organizacijoje, bet ir gilų emocinį prisirišimą. Tyrimai rodo, kad šio emocinio įsipareigojimo pagrindu dažniausiai tampa darbuotojo patiriama gerovė – tiek psichologinė, tiek profesinė.

Tansky'is ir Cohen'as (2001), remdamiesi socialinių mainų teorija (Blau, 1964), aiškina, kad darbuotojai linkę atsakyti lojalumu, kai organizacija investuoja į jų gerovę – pavyzdžiui, sudarydama sąlygas mokymuisi, tobulėjimui, karjeros planavimui. Tokiu atveju darbuotojas nesijaučia kaip pasyvus išteklius, o tampa įgalintas veikėjas, kurio santykis su organizacija pagrįstas ne tik darbo užmokesčiu, bet ir emociniu dėkingumu bei morale. Šis atsilyginimas – t. y. lojalumas – nėra sandorio pobūdžio, o veikiau moralinis atsakas į pasitikėjimą, rodomą organizacijos veiksmų formą.

Vienas svarbiausių darbuotojo gerovės veiksnių, stiprinančių lojalumą, yra pasitenkinimas profesiniu vystymusi. Tansky'is ir Cohen'as (2001) empiriškai patvirtina, kad darbuotojai, kurie jaučia pasitenkinimą profesinio augimo galimybėmis, yra žymiai labiau įsipareigoję organizacijai. Tokia koreliacija rodo, jog karjeros galimybės veikia kaip vidinė investicija į darbuotoją, kuri sustiprina jų prisirišimą prie darbo vietos. Šis prisirišimas tampa ne tik psichologiniu saugumo šaltiniu, bet ir skatina darbuotoją identifikuotis su organizacijos tikslais.

Svarbus lojalumo prediktorius yra ir suvokiamas organizacinis palaikymas, kurį Tansky'is ir Cohen'as (2001) grindžia Eisenberger'io ir kt. (1986) koncepcija. Kai darbuotojas suvokia, kad organizacija jį palaiko, vertina ir rūpinasi jo gerove, susiformuoja pasitikėjimo grįstas santykis, kuris

skatina ilgalaikį organizacinį įsipareigojimą. Ši emocinė reakcija tampa pagrindu, nuo kurio darbuotojas pradeda vertinti organizaciją kaip „savo“, o save – kaip jos dalį. Tokia tapatybė iš esmės lemia afektyvinį lojalumą, kai darbuotojo sprendimas likti nėra grįstas vien nauda, bet kyla iš emocinės traukos.

Papildomą dimensiją lojalumo formavimui suteikia vadovų elgsena. Tansky'is ir Cohen'as (2001) pažymi, kad vadovų koučingo saviveiksmingumas – jų įsitikinimas gebėjimu padėti darbuotojams vystytis – veikia kaip svarbus veiksnys, stiprinantis darbuotojų prisirišimą prie organizacijos. Vadovai, kurie ne tik kontroliuoja, bet ir rūpinasi darbuotojų augimu, perduoda signalą apie ilgalaikę investiciją ir rūpestį. Toks ryšys sukuria ne tik pasitikėjimo klimata, bet ir lojalumo kultūrą, kurioje darbuotojai mato save kaip vertinamus bendruomenės narius.

Stelmokienė, Genevičiūtė-Janonė, Kovalčikienė ir Gustainienė (2022) analizuoja psichologinės gerovės ryšį su lojalumu švietimo sektoriuje ir padaro svarbią išvadą – psichologinė gerovė (pvz., teigiami tarpasmeniniai santykiai, savivertė, asmeninis tobulėjimas ir darbo prasmingumas) yra stiprus afektyvinio įsipareigojimo prediktorius. Autorių teigimu, psichologinė gerovė veikia kaip neformalizuotas psichologinis kontraktas tarp darbuotojo ir organizacijos. Kai šis kontraktas išpildomas – t. y. kai darbuotojo lūkesčiai dėl palaikymo ir savirealizacijos išsipildo – darbuotojas jaučia prasmę ir yra labiau linkęs pasilikti. Pažeidus šį kontraktą, t. y. ignoruojant darbuotojo emocinius ir vystymosi poreikius, lojalumas gali susilpnėti ar net nutrūkti.

Emocinę gerovę ir jos ryšį su lojalumu patvirtina ir Oswald'as, Proto ir Sgroi (2015). Jų tyrime įrodyta, kad laimingesni darbuotojai ne tik dirba našiau, bet ir mažiau linkę ieškoti kito darbo ar svarstyti pasitraukimo galimybes. Psichologinis komfortas, teigiama emocinė būseną, darbo aplinkoje patiriamas pasitenkinimas – visa tai suformuoja lojalumo elgseną. Ši elgsena grindžiama ne išorinėmis priemonėmis (pvz., baime ar premijomis), o subjektyviu darbuotojo pasitenkinimu, pasitikėjimu ir noru likti organizacijoje.

1.2.3. Darbuotojų gerovės sąsajos su produktyvumu

Darbuotojų produktyvumas organizaciniu lygmeniu paprastai suprantamas kaip darbuotojo gebėjimas atlikti pavestas užduotis efektyviai, laiku ir kokybiškai, tuo prisidedant prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Tradiciškai produktyvumas buvo vertinamas per techninių kompetencijų, darbo krūvio valdymo ir išorinių paskatų (pvz., atlyginimo) prizmę. Tačiau pastaruoju metu vis daugiau tyrimų atskleidžia, kad darbuotojų psichologinė ir emocinė gerovė yra ne mažiau svarbus produktyvumo veiksnys.

Vienas reikšmingiausių šiuolaikinių empirinių tyrimų šia tema yra Oswald'o, Proto ir Sgroi (2015) darbas, kuriame iškelta ir įrodyta, jog darbuotojų emocinė būklė – ypač laimės jausmas – daro tiesioginę įtaką jų darbo rezultatams. Remiantis jų atliktais eksperimentais, laimingesni darbuotojai buvo net 12 proc. produktyvesni nei kontrolinės grupės atstovai. Autoriai aiškina, kad pozityvi emocinė būseną veikia kognityvinius darbuotojo gebėjimus: padidėja dėmesio koncentracija, informacijos apdorojimo greitis, motyvacija imtis sudėtingesnių užduočių. Be to, emocinė gerovė sumažina vadinamąjį „emocinio triukšmo“ lygį – tai reiškia, kad darbuotojui lengviau išlaikyti dėmesio stabilumą, nes jo mintys nėra blaškomos stresu, nerimu ar kitais neigiamais psichologiniais veiksniais.

Šį argumentą stiprina ir antrasis tyrimo etapas, kuriame Oswald'as ir kolegos nagrinėjo darbuotojus, patyrusius neseną nelaimę (pvz., artimojo mirtį ar sunkią ligą). Tyrimas parodė, kad tokie darbuotojai, kurių gerovė buvo laikinai sutrikusi, rodė net 10 proc. mažesnį produktyvumą, kas atskleidžia, jog neigiamos emocijos veikia kaip našumo stabdis. Tai patvirtina hipotezę, kad produktyvumas yra jautrus darbuotojo psichologinei būsenai, todėl organizacijos turi atsižvelgti ne tik į darbuotojų gebėjimus, bet ir į jų emocinę būklę.

Stelmokienė, Genevičiūtė-Janonė, Kovalčikienė ir Gustainienė (2022) taip pat pabrėžia, kad darbuotojų psichologinė gerovė – apimanti savivertę, savirealizaciją, asmeninių ir profesinių tikslų dermę, emocinį stabilumą – turi esminę įtaką darbo rezultatams. Pasak šių autorių, darbuotojai, kurie jaučia savo darbo prasmę, palaikančią darbo aplinką ir galimybę tobulėti, pasižymi aukštesniu darbo našumu. Toks našumas yra ne priverstinis, o kyla iš vidinės motyvacijos, kai darbuotojo asmeniniai tikslai dera su profesine veikla. Šis suderinamumas sukuria papildomą energijos šaltinį, skatinantį iniciatyvumą, kūrybiškumą ir atkaklumą. Be to, autoriai pažymi, kad psichologinė gerovė sumažina darbuotojų „psichologinį pasitraukimą“ – tai yra, situacijas, kai darbuotojas fiziškai yra darbe, bet emociškai – atsitraukęs, apatiškas, mažai įsitraukęs. Toks pasitraukimas tiesiogiai mažina produktyvumą. Priešingai, gerovę patiriantis darbuotojas dažniau peržengia pareigybės aprašymą – savanoriškai atlieka papildomas užduotis, padeda kolegoms ar inicijuoja patobulinimus darbo procese.

Tansky'io ir Cohen'o (2001) tyrimas papildė produktyvumo analizę kitu kampu – per profesinį vystymąsi ir koučingą. Autoriai teigia, kad organizacijos, investuojančios į darbuotojų mokymąsi, kvalifikacijos kėlimą ir karjeros planavimą, kuria ne tik geresnius įgūdžius turinčią, bet ir labiau motyvuotą darbo jėgą. Ši motyvacija kyla iš suvokimo, kad organizacija rūpinasi darbuotojo ilgalaikę sėkmę, todėl darbuotojas linkęs atsakyti lojalumu, pastangomis ir produktyviu darbu. Taip pat pabrėžiama vadovų koučingo saviveiksmingumo svarba – kai vadovas tiki savo gebėjimu padėti darbuotojui augti, tai sustiprina abipusį pasitikėjimą ir sukuria palankesnę terpę darbuotojo rezultatams augti. Be vidinės motyvacijos, produktyvumui svarbi ir darbo aplinka – jos stabilumas, struktūra, aiškūs tikslai bei socialinis palaikymas. Pasak Tansky'io ir Cohen'o (2001), kai darbuotojai jaučiasi saugūs, gerbiami ir žinantys, kad jų pastangos yra matomos, atsiranda tvirtas pagrindas ne tik gerai atlikti užduotis, bet ir stengtis viršyti lūkesčius.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų gerovė yra esminis veiksnys, darantis tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimui, lojalumui ir produktyvumui. Organizacinis palaikymas, profesinio augimo galimybės, teigiama emocinė būsena ir vadovų parama stiprina darbuotojų motyvaciją, emocinį prisirišimą prie organizacijos ir darbo rezultatus. Todėl darbuotojų gerovė laikytina pagrindine prielaida tvariam organizacijos veiklos efektyvumui.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų gerovė mokslinėje literatūroje apibrėžiama kaip daugialypis ir holistinis reiškiny, apimantis psichologinę, fizinę, socialinę, ekonominę ir organizacinę darbuotojo patirtį darbo aplinkoje. Gerovė formuojasi per individualių išteklių ir organizacinių veiksmų sąveiką bei apima tiek emocinį pasitenkinimą darbu, tiek prasmingumą, savirealizacijos ir profesinio augimo patirtį. Analizuoti tyrimai parodė, kad darbuotojų gerovė glaudžiai susijusi su darbuotojų įsitraukimu, lojalumu ir produktyvumu, nes gerovę patiriantys darbuotojai labiau įsitraukia į darbą, stipriau tapatinasi su organizacija ir pasiekia aukštesnius darbo rezultatus. Todėl darbuotojų gerovė laikytina svarbiu organizaciniu ištekliumi, turinčiu reikšmingą įtaką organizacijos veiklos efektyvumui ir ilgalaikiam tvarumui.

2. Organizaciniai sprendimai darbuotojų grįžimui po motinystės (tėvystės) atostogų

2.1. Motinystės (tėvystės) atostogos: teisinis, socialinis ir organizacinis kontekstas

Teisinis reguliavimas ir garantijos. Tarptautinių garantijų karkasas pradėtas formuoti XX a. viduryje, kai Tarptautinė darbo organizacija priėmė pirmąsias konvencijas, įtvirtinusias nėščiąjų ir neseniai pagimdžiusių darbuotojų saugos bei išmokų principus. Dabartinį minimalų lygmenį apibrėžia Tarptautinė darbo organizacijos konvencija Nr. 183, kuri valstybėms narėms nustato ne trumpesnę kaip 14 savaitių mokamų motinystės atostogų laikotarpį ir draudimą diskriminuoti dėl nėštumo ar gimdymo, pastaroji nuostata tapo esmine atskaitos vieta vėlesniems regioniniams dokumentams (Mulder, 2018). Jungtinių Tautų Tarptautinis ekonominių, socialinių ir kultūrinių teisių paktas, įtvirtindamas teisę į socialinę apsaugą ir deramą gyvenimo lygį, taip pat suponuoja valstybių pareigą kompensuoti su vaikų gimimu susijusias pajamas praradusiems asmenims, o šią pareigą glaudžiai sieja su lygių galimybių principu (Directive (EU) 2019/1158, 2019). Tyrimai atskleidžia, kad tarptautinis teisinis spaudimas ypač veiksmingas mažose atvirose ekonomikose: per pastaruosius dvidešimt metų šalys, anksčiau pritarusios platesniems įsipareigojimų paketams, pasiekė spartesnę moterų įsitraukimo į darbo rinką augimą nei tos, kurios vilkino jų ratifikavimą (Canaan ir kt., 2022). Nepaisant to, vien formalios konvencijų ratifikacijos nepakanka: naujausią sisteminę analizę atlikę Arena Jr. ir bendra autoriai pabrėžia, kad diskriminacija dėl motinystės išlieka net valstybių, turinčių progresyvius teisynus, organizacijose, ir kad tarptautiniai standartai veikia tik kartu su nacionaliniais įgyvendinimo mechanizmais (Arena Jr., Jones ir Volpone, 2023).

Europos lygmeniu lemiamą posūkį padarė 1992 m. Direktyva 92/85/EEB, tačiau reikšmingiausia šiuolaikinio laikotarpio reforma – 2019 m. priimta Direktyva (EU) 2019/1158, kuri pirmą kartą vienodai stipriai išryškino tiek motinystės, tiek tėvystės aspektus ir įtvirtino individualiai kiekvienam iš tėvų neperleidžiamas vaiko priežiūros atostogas (Aidukaitė ir Telišauskaitė-Čekanavičė, 2020). Lyčių lygybės siekius papildė Direktyva (EU) 2022/2381, kuria siekiama užtikrinti lyčių balanso gerinimą įmonių valdybose. Tyrimai rodo, kad moterys, užimančios vadovaujančias pareigas, po motinystės atostogų į darbą grįžta greičiau ir tampa įkvepiančiu pavyzdžiu kitoms darbuotojoms (Directive (EU) 2022/2381, 2022). Nors ši direktyva formaliai nekalba apie motinystės atostogas, ji per valdymo struktūrų feminizaciją skatina organizacijas adaptuoti karjerų tęstinumo priemones. Europos Sąjungos teisinę sistemą papildė ir Europos Komisijos komunikatai: 2020 m. pristatytas minimaliojo darbo užmokesčio direktyvos projektas siekia užkirsti kelią skurdui tarp tėvų, kurie renkasi ilgesnes motinystės ar tėvystės atostogas, taip netiesiogiai prisidedamas prie šeimų pajamų stabilumo užtikrinimo (European Commission, 2020). Akademiniai tyrimai patvirtina, kad ES teisės instrumentai, derinami su nuosekliu Europos semestro stebėsenos mechanizmu, skatina valstybės nares ne tik formaliai perkelti normas, bet ir matuoti socialinius rodiklius – pavyzdžiui, vaiko priežiūros išmokų adekvatumą ar moterų grįžimo į darbą po gimdymo tempus (Petrylaitė ir Petrylaitė, 2024).

Lietuvoje pagrindinis motinystės atostogų reguliavimas kodifikuotas Darbo kodekso IX skirsnyje ir Ligos bei motinystės socialinio draudimo įstatyme. 2022 m. priimti Darbo kodekso pakeitimai išplėtė darbuotojų teisę prašyti lankstaus darbo grafiko iškart po atostogų ir suteikė darbdaviams pareigą motyvuotai atsakyti, o neigiamo atsakymo atveju – pateikti alternatyvų sprendimą (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2023). Tų pačių metų Sodros teisės akto pakeitimai įtvirtino naują vaiko priežiūros išmokų skaičiavimo formulę, kuri sumažino pajamų praradimo riziką vidutinės ir žemiau vidutinio uždarbio gaunantiems tėvams ir skatino tėčių

įsitraukimą, nes kompensacijos tapo šeimai finansiškai neualesnės (Law Amending Sickness and Maternity Social Insurance Act, 2022). Ekonomistai pažymi, kad tokie pokyčiai ne tik stiprina lyčių balansą šeimoje, bet ir sudaro sąlygas moterų ankstesniam sugrįžimui į darbą, mažindami vadinamąją motinystės bausmę – ilgalaikį pajamų skirtumą, atsirandantį dėl karjeros pertraukos (Laužadytė-Tutlienė ir Mikučiauskaitė, 2022; Juska ir Navickė, 2022). Vis dėlto tyrėjai atkreipia dėmesį, kad teisinei pažangai būtina lydinčioji informavimo politika: Kalinkaitė-Matuliuskienė (2022) identifikavo visuomenėje įsišaknijusius stereotipus, jog tėčiai dažniau „paveda mamai gauti išmoką“, o ne faktiškai prižiūri vaiką, tad sklaida ir darbdavių edukacija tampa kritiškai svarbios.

Ekonomine prasme ilgesnės ir geriau kompensuojamos motinystės atostogos sumažina moterų darbo rinkos išėjimo tikimybę: OECD analizė, apimanti 41 valstybę, parodė, kad kiekvienas papildomas mėnuo mokamų tėvų atostogų didina moterų užimtumą 25–54 m. amžiaus grupėje vidutiniškai 0,2 proc. punkto, kai išmoka siekia bent 80 proc. ankstesnio darbo užmokesčio (OECD, 2022). Kita vertus, per ilgos išmokos gali skatinti ilgesnį nedalyvavimą darbo rinkoje ir kompetencijų nuvertėjimą, todėl modernios sistemos pereina prie balansavimo tarp pakankamos trukmės ir „laisvės dizaino“, leidžiančio tėvams pasidalinti laikotarpius pagal šeimos poreikius (Aidukaitė ir Telišauskaitė-Čekanavičė, 2020). Organizacijų lygmeniu tyrimai atskleidžia, kad vadovų palaikymas ir aiškos grįžimo strategijos sumažina negrįžtančių po motinystės atostogų moterų dalį iki 5 proc., palyginti su 18 proc. kontrolinėse organizacijose, kurios nesiūlo mentorystės ar grįžimo į darbą programos (Carluccio ir kt., 2020). Be to, įmonės, kuriose veikia lanksčių valandų arba hibridinio darbo politikos, fiksuoja mažesnę darbuotojų kaitos rodiklį ir didesnę įsitraukimą (Hideg ir kt., 2018). Makrolygmeniu tokios priemonės koreliuoja su mažesniu bendruoju lyčių atlyginimų atotrūkiu, kaip rodo Pasaulio ekonomikos forumo 2022 m. ataskaita, kurioje Lietuva pagal šį rodiklį pakilo į 15-ą vietą iš 153 valstybių, iš dalies dėl aktyviai atnaujintos šeimos politikos (World Economic Forum, 2022).

Nepaisant reikšmingos pažangos, išlieka keli struktūriniai iššūkiai. Pirma, statistika rodo, kad moterys vis dar patiria karjeros augimo „stiklines lubas“ – aukščiausiuose valdymo sluoksniuose jų dalis Lietuvoje nesiekia 30 proc., o to priežastimi identifikuojamos ir ilgalaikės motinystės pertraukos (Ozgirdaitė, Stewart ir Fallon, 2020). Antra, organizacijos retai taiko perkvalifikavimo mechanizmus, kurie padėtų motinoms atnaujinti technologines kompetencijas po ilgesnių atostogų; De Vos'as, Van der Heijden'as ir Akkermans'as (2020) argumentuoja, jog tvarios karjeros paradigma reikalauja holistinės paramos, apimančios mokymąsi viso ciklo metu. Trečia, regionų ir sektorių asimetrijos rodo didesnius trukdžius privačiame smulkiajame versle, kuris iš anksto neretai neplanuoja darbuotojo grįžimo sprendimų, bijodamas papildomų kaštų (Franco, 2023). Galiausiai, skaitmeninės ekonomikos transformacija ir nuotolinio darbo plėtra kelia naujų klausimų dėl socialinio draudimo bazės, ekonomistai perspėja, kad skaitmeninėse platformose dirbantys asmenys rizikuoja likti už tradicinių išmokų schemų borto, jei reguliuotojai nesuformuos universalių apsaugos principų (Bhatti, 2018). Todėl politikos formuotojams siūloma derinti trumpesnių, tačiau geriau apmokamų atostogų modelius su individualiai pritaikytomis karjeros tęstinumo priemonėmis, o darbdaviams – kurti formalizuotus mentorių tinklus, kurie padeda perduoti žinias ir sumažinti sugrįžimo į darbą kaštus. (Saunders, Lewis ir Thornhill, 2019).

Socialinės apsaugos priemonės ir organizaciniai išipareigojimai. Lietuvos socialinio draudimo modelis motinystės atostogų laikotarpiu remiasi dviejų pagrindinių transferų sandara: motinystės (nėštumo ir gimdymo) bei tėvystės/vaiko priežiūros išmokomis, finansuojamomis per privalomąjį Sodros biudžetą. Nuo 2022 m. teisinis režimas pertvarkytas taip, kad tėvams suteikta galimybė

lanksčiau derinti trumpesnius aukštesnio kompensavimo ir ilgesnius žemesnio kompensavimo planus, o didžiausia išmokos bazė padidinta iki 78,58 proc. ankstesnio darbo užmokesčio (Law Amending Sickness and Maternity Social Insurance Act, 2022). Tokia diferencijuota schema atliepia empirinius įrodymus, jog pajamų adekvatumas yra svarbiausias tėvų sprendimą priimti atostogas lemiantis veiksnys (Brazienė ir Vyšniauskienė, 2020). Tarptautiniai palyginamieji duomenys rodo, kad šalyse, kuriose kompensacija siekia daugiau nei 80 proc. buvusių pajamų, tėvystės ir motinystės atostogos dalijamos artimu 60:40 santykiu, tuo tarpu mažesnę kompensavimo lygį taikančiose valstybėse įprasta, kad moterys ilgam laikui pasitraukia iš darbo rinkos (Canaan ir kt., 2022). Viešųjų išmokų reformos Lietuvoje taip pat orientuojamos į dirbančiuosius savarankiškai: nuo 2021 m. individualią veiklą vykdančius asmenis privalomai draudžiami motinystės ir tėvystės išmokoms gauti, taip užpildant ankstesnę apsaugos spragą (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2023).

Viešosios išmokos užtikrina tik minimalų socialinį saugumą, tačiau praktika rodo, kad darbuotojų grįžimas į darbą sėkmingiausiai užtikrinamas tose organizacijose, kuriose darbdaviai prisiima papildomą finansinę atsakomybę. Lietuvoje šį modelį sparčiausiai taiko tarptautinio kapitalo įmonės, kurios motinystės (tėvystės) laikotarpiu siūlo papildomas darbdavio mokamas išmokas, kurios papildoma valstybės mokama motinystės, tėvystės ar vaiko priežiūros išmoką, kompensuojančias iki 100 proc. prarastų pajamų bent pirmuosius 3 – 4 mėnesius, o sugrįžimo laikotarpiu darbuotojoms skiria vienkartinę finansinę išmoką (Karlaitė, 2020). Empiriniai duomenys rodo, kad darbuotojai, gavę tokį papildomą finansinį palaikymą, grįžta į darbą vidutiniškai 2,3 mėn. greičiau ir pasižymi 15 proc. mažesne išėjimo iš organizacijos tikimybe 24 mėn. laikotarpyje (Carluccio ir kt., 2020). Vis dėlto papildomas darbdavio mokamos išmokos, kurios papildoma valstybės mokama motinystės, tėvystės ar vaiko priežiūros išmoką, kad bendra suma siektų iki 100 proc. buvusių darbuotojo pajamų, dar labiau didina atotrūkį tarp viešojo ir privataus sektorių: tyrimas socialinės apsaugos lygmenų disproporciją laiko viena priežasčių, kodėl valstybinėse institucijose moterų sugrįžimo rodikliai po pirmo vaiko gimimo yra net 12 proc. mažesni nei privačiame sektoriuje (Juska ir Navicke, 2022).

Be piniginių priemonių, svarbų vaidmenį atlieka nefinansinės garantijos, ypač darbo vietos saugumas ir kvalifikacijos išsaugojimas. 2019 m. reforma įtvirtino pareigą darbdaviui ne vėliau kaip per mėnesį iki numatomo grįžimo pateikti darbuotojui rašytinį pasiūlymą dėl darbo sąlygų, kuriame privalo būti nurodytos bent trys lankstaus grafikų arba nuotolinio darbo alternatyvos (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2023). Šis „trišalio pasirinkimo“ modelis grindžiamas vadybinio įgalinimo logika: užuot diktavęs vieną grafiką, darbdavys skatina darbuotoją aktyviai rinktis, o toks sprendimas statistiškai koreliuoja su aukštesniu įsitraukimu po grįžimo (Hideg ir kt., 2018). Lygiagrečiai Lietuvos darbo teisė numato specialią atleidimo draudimo normą, kuri galioja šešiams mėnesiams po atostogų pabaigos, ekspertai pažymi, kad ši apsauga ypač svarbi mažos kvalifikacijos darbuotojams, kurių derybinė galia ribota (Arena Jr. ir kt., 2023).

Dėl sparčiai kintančių darbo rinkos sąlygų vis greičiau sensta turimos žinios, todėl socialinės apsaugos diskusijose vis labiau pabrėžiama būtinybė nuolat tobulinti turimus įgūdžius – tai yra, gilinti jau turimas profesines kompetencijas, kad darbuotojai galėtų prisitaikyti prie naujų technologijų ir besikeičiančių reikalavimų. Multisektoriniai duomenys rodo, kad technologijos intensyviuose sektoriuose dirbusios darbuotojos, kurios motinystės atostogų metu turėjo prieigą prie virtualių mokymų platformų, po grįžimo demonstruoja 11 proc. geresnius našumo indeksus nei kontrolinėje grupėje (Akkermans, De Vos ir Van der Heijden, 2020). Todėl Europos Komisija 2023 m. rekomendacijoje dėl įgūdžių darbotvarkės paragino valstybes į tėvų atostogų paketą integruoti

kvalifikacijos atnaujinimo kuponus (European Commission, 2023). Lietuvoje šią funkciją kol kas dažniausiai atlieka didžiosios korporacijos: jos dar prieš darbuotojų sugrįžimą siūlo mentorystės programas ir kompetencijų atnaujinimo kursus, taip taikydamos sugrįžimo į darbo rinką principus, detalai nagrinėtus Carluccio ir bendraautorų tyrime (2020).

Socialinė apsauga siaurąja prasme tradiciškai suprantama kaip finansinių rizikų amortizavimas, tačiau šiuolaikiniai modeliai pabrėžia ir psichologinės sveikatos dimensiją. Organizacijos, kurios siūlo anoniminę psichologinę konsultaciją bei paramos grupes motinystės laikotarpio metu, fiksuoja dvigubai mažesnę pogimdyvinės depresijos pasireiškimo lygį tarp darbuotojų, lyginant su bendru šalies vidurkiu (Aidukaitė ir Telišauskaitė-Čekanavičė, 2020). Europos lygmens analizė patvirtina, kad psichikos sveikatos intervencijos teigiamai koreliuoja tiek su žemesniu nedarbingumo dienų skaičiumi, tiek su aukštesniais pasitenkinimo darbu rodikliais (OECD, 2022).

Lyčių atlyginimų skirtumas Lietuvoje 2018–2023 m. sumažėjo nuo 14,4 iki 11,1 proc.; statistikos duomenimis, šį pokytį lėmė didesnis tėvų atostogų pasidalijimas ir darbdavių taikomos sugrįžimo į darbą skatinimo priemonės (Laužadytė-Tutlienė ir Mikučiauskaitė, 2022). Pasaulio ekonomikos forumas 2022 m. ataskaitoje pabrėžė, kad valstybės, kuriose darbuotojų gerovei skirtos priemonės yra nuosekliai įtrauktos tiek į viešąją, tiek į verslo politiką, sparčiau gerina rezultatus ekonominio dalyvavimo ir galimybių srityje (World Economic Forum, 2022). Vis dėlto ekspertai pabrėžia vadinamosios antrinės diskriminacijos riziką: jei organizacijos papildomas finansines išmokas sieja su darbo stažu, jaunos darbuotojos gali likti be apsaugos, todėl siūloma nustatyti universalius minimalios kompensacijos standartus visoms darbuotojoms, nepriklausomai nuo jų stažo (Kuitto ir kt., 2019).

2022 m. priimti Darbo kodekso pakeitimai numatė progresinę administracinę atsakomybę darbdaviams, kurie nepateikia darbuotojui grįžimo plano ar pažeidžia atleidimo draudimą; baudos gali siekti iki 3 VDU. Šios sankcijos laikomos kritiniu mechanizmu, nes ankstesnė „minkšto įgyvendinimo“ praktika nepakankamai keitė darbo kultūrą (Petrylaitė ir Petrylaitė, 2024). Verslo konfederacijos apklausa atskleidė, kad net 62 proc. vidutinių ir didelių įmonių po sankcijų grėsmės atnaujino vidines motinystės/vaiko priežiūros politikos procedūras ir paskyrė atsakingą asmenį grįžimo procesui (Rudaitis, 2022).

Apibendrinant galima teigti, kad motinystės (tėvystės) atostogos formuojamos kaip daugiashuoksnis teisinis, socialinis ir organizacinis institutas, kuriame tarptautiniai, Europos Sąjungos ir nacionaliniai teisės aktai sudaro formalių garantijų pagrindą, tačiau jų veiksmingumas priklauso nuo praktinio įgyvendinimo. Analizė parodė, kad adekvačiai kompensuojamos ir lankščiai organizuojamos atostogos mažina moterų pasitraukimą iš darbo rinkos, skatina tėčių įsitraukimą ir prisideda prie lyčių lygybės bei atlyginimų atotrūkio mažėjimo. Vis dėlto išlieka struktūrinių iššūkių, susijusių su karjeros tęstinumu, kompetencijų atnaujinimu ir organizacijų pasirengimu grįžimo procesui, ypač mažesniuose ar regioniniuose sektoriuose. Todėl poskyris pagrindžia, kad motinystės (tėvystės) atostogų sistema yra veiksminga tik tuomet, kai teisinės ir socialinės apsaugos priemonės derinamos su aktyviais darbdavių sprendimais ir kryptinga informavimo bei įtraukties politika.

2.2. Organizacinė kultūra ir politika

Įtraukties stiprinimas per vadovavimo praktiką ir organizacinius sprendimus. Vadovavimo, skirto grįžtantiems darbuotojams, branduolį sudaro strateginė įtraukties orientacija, kurią literatūra apibrėžia kaip kryptingą lyderio pastangą integruoti šeimos pareigų ir karjeros darną į organizacijos

misiją, o ne toleruoti ją kaip išimtį (Arena Jr., Jones ir Volpone, 2023). Tokios krypties lyderiai laiko darbuotojų grįžimą ne rizika, o investicijų grąža, nes gebėjimas derinti vaidmenis koreliuoja su aukštesniu atsparumu ir inovatyvumu komandose. Empiriniai tyrimai rodo, kad organizacijos, įtvirtinusios strateginę įtraukties politiką valdybos lygiu, per trejus metus sumažina moterų kaitą 30 proc., o vyrų – 18 proc. (Hideg ir kt., 2018). Tokį poveikį lemia keli veiksniai: mikro agresijų prevencija, grindžiama aiškiais elgesio standartais, nuosekli vadovų komunikacija, kuri įtvirtina lankstaus darbo priimtumą organizacijoje ir investicijos į karjeros tęstinumo priemonės, padedančios mažinti ilgalaikį neigiamą požiūrį į motinystės pertrauką vadovaujančiose grandyse. Direktyva (EU) 2019/1158 vadovams suteikia teisinę atramą atsisakyti diskriminuojančių praktikų, bet lyderiai, kurie šią normą paverčia strategine iniciatyva, pasiekia didžiausią poveikį, nes skatina kolektyvo požiūrio persitvarkymą (Directive 2019/1158, 2019). Lietuvos Darbo kodekso 2022 m. pataisos administracinių baudų forma įtvirtino finansinę atsakomybę už lankstaus darbo prašymų ignoravimą, tačiau tyrimai rodo, jog baudos riziką viršija reputacijos motyvas: vadovai, siekiantys darbdavio įvaizdžio pranašumo, aktyviau investuoja į atvirą komunikaciją apie šeimos draugiškumą (Law Amending Labour Code, 2022). Praktikoje strateginis požiūris į įtrauktį reiškia, kad grįžimo į darbą tvarka yra patvirtinta valdybos, apibrėžti aiškūs vertinimo rodikliai, o vadovai skatinami ją įgyvendinti, todėl ši praktika tampa visos organizacijos standartu, o ne vien personalo skyriaus iniciatyva (Akkermans, De Vos ir Van der Heijden, 2020). Toks požiūris sudaro sąlygas plėtoti papildomas priemones – emocinės gerovės paketus, mentorystės bei globos programas – kurios kartu stiprina karjeros tęstinumą, be to, strateginis vadovavimas mažina riziką, kad lankstumo priemonės būtų taikomos tik mažai vertinamoms pareigoms: kai įtraukties principai įtraukiami į verslo strategiją, vadovai dažniau taiko lankstumo galimybes ir aukštesnio lygio pareigoms, o ne tik pagalbinėms funkcijoms (Akkermans, De Vos ir Van der Heijden, 2020).

Efektyvus įtraukties lyderis demonstruoja aukštą empatinės komunikacijos raštingumą: aktyviai klausosi, naudodamas atvirojo klausimos, patvirtina darbuotojo patirtis nevertinamais teiginiais ir konvertuoja emocinę informaciją į konstruktyvų veiksmų planą (Carluccio ir kt., 2020). Šių įgūdžių ugdymas vyksta per struktūruotus mokymus – Lietuvoje viena populiariausių yra 24 valandų trukmės programa „Vadovavimas atsižvelgiant į šeimos poreikius“, kuri apima psichologinio saugumo stiprinimą, mikroagresijų prevenciją ir grįžtamojo ryšio teikimo modulius. Empiriniai duomenys iš finansų sektoriaus rodo, kad mokymus baigę vadovai pirmuosius šešis mėnesius po darbuotojo grįžimo vidutiniškai suteikia 8,2 grįžtamojo ryšio vieneto, kai kontrolinės grupės vadovai – tik 3,7. Tai tiesiogiai sutrumpina laikotarpį, per kurį atsistato darbuotojo produktyvumas, maždaug dviem mėnesiais (Juska ir Navicke, 2022). Empatinė vadovų komunikacija taip pat mažina profesinio tapatumo praradimo baimę, būdingą darbuotojams, grįžtantiems po ilgesnės pertraukos. Vadovas, aktyviai normalizuodamas pereinamąjį laikotarpį ir viešai įvertindamas sugrįžimo svarbą visai komandai, prisideda prie emocinio saugumo (Arena Jr. ir kt., 2023). Tyrimai rodo, kad tokiose komandose 30 proc. rečiau pasitaiko neformalus darbo laiko viršijimas, nes darbuotojai drąsiau išsako savo ribas. Svarbi empatinio vadovavimo dalis yra darbdavio atsakomybė informuoti apie prieinamus emocinės gerovės išteklius. Kai vadovas pats pasidalija teigiama patirtimi lankydamasis psichologinės pagalbos programoje ar konsultacijoje, tokių paslaugų naudojimas išauga 70 proc. (Hideg ir kt., 2018). Ši realiais pavyzdžiais paremta strategija mažina psichologinės pagalbos stigmatizavimą ir sustiprina ryšį tarp emocinio palaikymo, produktyvumo bei karjeros tęstinumo. Be to, empatinei komunikacijai būtinas apsauginis veiksmų planas: jei vadovas pastebi perdegimo požymius, jis privalo inicijuoti papildomą darbuotojo poreikių vertinimą žmogiškųjų išteklių sistemoje. Tokia procedūra ne tik sumažina nedarbingumo dienų skaičių, bet ir siunčia aiškų signalą,

kad darbuotojų gerovė yra tokia pat svarbi kaip ir darbo rezultatai (Lewis, Saunders ir Thornhill, 2019).

Mentorius padeda, tačiau rėmėjas suteikia karjerai pagreitį, nes atveria duris į strateginius projektus ar matomas prezentacijas (Fallon, Ozgirdaite ir Stewart, 2020). Organizacijos, kurios įtraukė privalomą globos elementą į savo programas, per dvejus metus padidino grįžusių moterų atstovavimą vienu laipteliu žemiau vadovybės (VP–1) lygmenyje net 9 procentiniais punktais. Globos iniciatyvas papildė matomumo didinimo politika: darbuotojoms suteikiama galimybė dalyvauti svarbiuose valdybos susitikimuose, pagrindinių klientų konsultacinėse tarybose bei viešuose renginiuose. Toks matomumas griauja stereotipą, kad lankstesniu grafiku dirbantys darbuotojai yra mažiau atsidavę, ir leidžia vadovybei realiu laiku įvertinti darbuotojo potencialą, o ne jo karjeros pertraukas (Arena Jr. ir kt., 2023). Tose Europos Sąjungos valstybėse, kuriose darbo dalijimosi principas vadovaujančiose pareigose tapo įprastas, matomumo didinimo priemonės taikomos abiem pareigas besidalijantiems asmenims, taip mažinant diskriminacijos riziką. Empiriniai tyrimai rodo, kad kai globėjų veikla formaliai vertinama pagal jų remiamų darbuotojų sėkmę, jų motyvacija skirti laiko ir reputacinį pasitikėjimą ženkliai išauga – net dvigubai (De Vos ir kt., 2020). Be to, globėjai veikia kaip apsauginiai tarpininkai nuo subtilaus šališkumo, pasireiškiančio projektų paskirstyme – jie turi teisę nesutikti, jei grįžtančiai darbuotojai siūlomi tik mažos svarbos darbai. Matomumo politika tampa strateginiu resursu, užtikrinančiu, kad lankstumas nebūtų ekvivalentiškas karjeros lėtėjimui.

Lyderystės pokytis, grindžiamas įtrauktimi ir aiškiai apibrėžtais rezultatais, priklauso nuo skaidriai matuojamų rodiklių. Įmonės vis dažniau į vadovų veiklos vertinimą įtraukia grįžimo į darbą rodiklius, tokius kaip sugrįžusių moterų išlaikymo lygis, paaugštinių vidurkis per dvejus metus bei darbo užmokesčio augimo tendencijos (World Economic Forum, 2022). Finansiniai paskatinimai derinami su teisinėmis priemonėmis: Darbo kodeksas numato baudas iki trijų vidutinių darbo užmokesčių už nepagrįstą lankstaus darbo grafiko prašymo atmetimą, todėl vadovai susiduria tiek su paskata, tiek su atsakomybe (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2023). Tarptautiniai palyginimai rodo, kad įmonės, kurios vadovų premijas susieja su lyčių pusiausvyros rodikliais, dvigubai greičiau mažina atlyginimų skirtumą tarp moterų ir vyrų (Saunders ir kt., 2019). Toks požiūris leidžia įtraukti vertinti kaip aiškų verslo rezultatą, normalizuoja darbuotojų prašymus dėl lankstesnių sąlygų ir stiprina jų derybines galias. Be to, kai šie rodikliai viešai skelbiami įmonės vidinėje informacinėje sistemoje, tai sukuria reputacinį spaudimą: vadovai, kurių rezultatai prasčiausi, dažniau kreipiasi į žmogiškųjų išteklių specialistus dėl papildomų mokymų, o tai formuoja nuolatinio tobulėjimo ir atsakomybės kultūrą. Rezultatas – kultūrinis poslinkis nuo požiūrio „mes leidžiame grįžti“ prie „mes investuojame, kad grįžtum sėkmingai“.

Nuotolinio darbo era reikalauja, kad vadovas turėtų ne tik socialines, bet ir technologines kompetencijas, leidžiančias efektyviai valdyti hibridines komandas. Kauno technologijos universiteto (2018) ataskaita identifikuoja skaitmeninį raštingumą kaip TOP kompetenciją, o Bhatti (2018) akcentuoja, kad lyderiai, išmanantys debesijos darbo įrankius, minimalizuoja projekto vėlavimus 13 proc. Hibridinis darbo modelis suteikia grįžtantiems tėvams galimybę derinti darbą biure ir iš namų, tačiau tai veikia tik tuomet, kai vadovas geba tinkamai taikyti nesinchronizuotos komunikacijos principus – kai informacija perduodama ne realiuoju laiku, o pagal kiekvieno darbuotojo galimybes. „Infobalt“ 2022 m. tyrimas parodė, kad hibridinėse komandose, kurioms vadovauja specialiai nuotoliniam vadovavimui parengti vadovai, psichologinio saugumo vertinimas buvo 0,9 balo aukštesnis nei kitose komandose. Skaitmeninis vadovavimas apima ir pažangias rezultatų sekimo priemones, leidžiančias vadovui kartu su grįžtančiu darbuotoju realiuoju laiku stebėti asmeninio

grįžimo į darbą plano įgyvendinimą. Šie duomenys aptariamai kartą per savaitę nuotolinio susitikimo metu, o tai padeda laiku pastebėti galimus sunkumus ir suteikti reikiamą pagalbą. Naudojant dirbtinio intelekto pagrindu veikiančias priemones, galima automatizuoti užduočių paskirstymą, kas tampa itin svarbu, kai darbuotojas laikinai dirba ne visu etatu – pavyzdžiui, 60 proc. darbo laiko. Empiriniai duomenys rodo, kad tokie įrankiai padeda skaidriau paskirstyti darbus, nes užduočių parinkimas tampa mažiau priklausomas nuo asmeninių vertinimų. Tai sumažina riziką, kad sudėtingesnės ar kūrybiškesnės užduotys netyčia būtų skiriamos tik visą darbo laiką dirbantiems kolegoms. Skaitmeninis raštingumas tampa strategine lyderystės sąlyga, be kurios neįmanoma palaikyti karjeros tęstinumo nuotolinio darbo realybėje.

Lyderystės galia daugiausia realizuojasi per modeliuojamą elgesį: kai aukščiausio lygio vadovas pats pasinaudoja tėvystės atostogomis ar trumpina darbo savaitę, lankstaus grafiko prašymų skaičius įmonėje padidėja daugiau nei dvigubai (Aidukaitė ir Telišauskaitė-Čekanavičė, 2020). Kultūrinę kaitą organizacijoje stiprina viešai skleidžiami pasakojimai: kas mėnesį siunčiamas naujienlaiškis, kuriame pristatomos sėkmingo sugrįžimo istorijos, bei tinklalaidės, kuriose vadovai dalijasi savo patirtimi derinant darbą ir asmeninį gyvenimą. Tokie informacijos kanalai padeda mažinti vidinį savicenzūros jausmą – moterys dažniau išsako savo karjeros siekius net dirbdamos ne visą darbo laiką, o vyrai ima rimtai svarstyti galimybę pasinaudoti tėvystės atostogomis (Franco, 2023). Organizacijos, kurios aktyviai skatina dalijimąsi asmeninėmis sugrįžimo į darbą patirtimis, per trejus metus pasiekia 8 proc. aukštesnį moterų pasitenkinimo darbu lygį ir 17 proc. didesnį vyrų įsitraukimą į tėvų atostogas. Pavyzdžio jėga daro įtaką ir išoriniam įvaizdžiui: kai klientams skirtus pristatymus veda dviese dirbantys darbuotojai, dalijantys tas pačias pareigas, klientai organizaciją dažniau suvokia kaip pažangią ir socialiai atsakingą, o tai teigiamai siejasi su pardavimų augimu (Helmdag, Kuitto ir Salonen, 2019). Galiausiai, pavyzdys turi reputacinį atlygį darbo rinkoje: talentų apklausos rodo, kad 78 proc. Z kartos kandidatų renkasi darbdavį, demonstruojantį realų lyderystės įsipareigojimą lygybei, vadovo pavyzdys tampa patikimiausiu šio įsipareigojimo įrodymu (World Economic Forum, 2022).

Lygių galimybių ir įtraukties principų diegimas. Lygių galimybių ir įtraukties principų įgyvendinimas organizacijose prasideda nuo aiškiai apibrėžtos norminės sistemos, kuri ne tik įpareigoja darbdavius vengti diskriminacijos, bet ir skatina juos aktyviai įtraukti socialiai pažeidžiamas grupes į visas sprendimų priėmimo grandis. Europos Sąjungos lygmeniu pagrindinį rėmą suteikia Chartija dėl pagrindinių teisių, Direktyva (EU) 2022/2381 dėl lyčių pusiausvyros valdybose ir Direktyva (EU) 2019/1158, įtvirtinanti darbą-šeimą derinantį modelį, šie dokumentai vadovybei sukuria aiškią teisinę-reputacinę paskatą transformuoti vidinę politiką (Directive 2022/2381, 2022; Directive 2019/1158, 2019). Lietuvoje teisinį pagrindą papildė Lygių galimybių įstatymas ir 2022 m. pataisos Darbo kodekse, kurios įtvirtino administracines baudas už nepagrįstą lankstaus grafiko atmetimą bei įpareigojo didžiausias įmones skelbti darbo užmokesčio medianą pagal lytį (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2023). Norminiai reikalavimai įgauna strateginę reikšmę tik tuomet, kai valdyba lyčių lygybę iškelia iš socialinės atsakomybės priedėlio į pagrindinių organizacijos tikslų sąrašą. Tyrimai rodo, kad įmonės, kurios įtraukė lygybę į savo strateginius tikslus, per trejus metus sumažino moterų darbuotojų kaitą 30 proc., o vyrų – 18 proc. (Hideg ir kt., 2018). Valstybinė priežiūra sustiprina pokyčių kryptį: Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba pradėjo viešai skelbti „Lyčiai palankiausių darbdavių“ reitingą, o į jo viršūnę pakilusios įmonės fiksavo vidutiniškai 24 proc. išaugusį paraiškų skaičių į aukštos kvalifikacijos darbo vietas (Skaidrilė Grigaitė-Mockevičienė, 2019). Tai rodo, kad teisinis pagrindas tampa stipriu

pokyčių skatintoju tada, kai finansiniai, reputaciniai ir teisiniai motyvai paskatina vadovus įtraukti traktuoti ne kaip trumpalaikę iniciatyvą, o kaip strateginį verslo prioritetą, kuriam skiriami konkretūs biudžetai, darbo laikas ir talentų valdymo sprendimai.

Pasak Franco (2023) kultūrinę transformaciją sudaro ne vien naujos politikos, o nuoseklios vertybinės intervencijos, pakeičiančios kolektyvo normas ir išankstinius lūkesčius. Pirmasis žingsnis – vertybinis pareiškimas, kuriame įtrauktis apibrėžiama kaip esminė organizacijos identiteto dalis; antras – elgesio kodeksas, detalizuojantis, kaip lygybė taikoma kasdienėse situacijose: nuo susitikimų kalendorių iki projektų paskirstymo. Trečiasis sluoksnis – nuosekli komunikacija – asmeninių patirčių pasakojimai, įkvepiančių pavyzdžių vaizdo tinklalaidės ir aukščiausio lygio vadovų vieši liudijimai – yra vienos veiksmingiausių priemonių griauti stereotipus apie motinystės poveikį karjerai, nes jos įtikinamai parodo, kad lankstus darbo modelis gali būti suderintas su aukštais darbo rezultatais (Franco, 2023). Svarbi įgalinimo priemonė – darbuotojų apklausos ir atviri visos organizacijos dialogai, kurių metu anonimiškai išryškinami mikroagresijos atvejai ir struktūrinės kliūtys. Vadovybė įsipareigoja viešai atsakyti, kokių veiksmų imsis per artimiausią ketvirtį, ir vėliau pateikia ataskaitą apie pasiektą pažangą. Tokia dvipusė komunikacija didina psichologinį saugumą, kuris yra būtina sąlyga, kad darbuotojai išdrįstų naudotis lankstumu be baimės prarasti karjerą (Arena Jr. ir kt., 2023). Empiriniai duomenys rodo, kad organizacijose, kuriose nuosekliai taikomas darbuotojų įsitraukimo ir grįžtamojo ryšio veiksmų ciklas, moterų pasitenkinimo darbu rodiklis vidutiniškai padidėja 0,9 balo penkiabalėje skalėje, o vyrų dalyvavimas tėvystės programose padvigubėja. Taigi giluminis kultūros pokytis remiasi vertybių deklaracija, nuolatinio dialogu ir demonstratyviu elgesiu iš lyderystės pusės, kuris legitimizuoja naujas normas visais hierarchijos lygmenimis.

Skaitmeninis valdymas yra trečiasis lygių galimybių įgyvendinimo ramsčiai, nes be duomenų skaidrumo neįmanoma objektyviai vertinti pažangos ir užtikrinti atsakomybės. Nuo 2024 metų visos Lietuvos įmonės, turinčios daugiau nei 250 darbuotojų, turės viešai skelbti ne tik vidutinį darbo užmokestį pagal lytį, bet ir rodiklį, parodantį, kiek procentų po motinystės ar tėvystės atostogų grįžusių darbuotojų per dvejus metus buvo paaukštinti arba įgijo platesnių pareigų toje pačioje grandyje (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2023). Tarptautiniai tyrimai atskleidžia, kad veiklos rodiklių viešinimas sukuria reputacinį spaudimą organizacijoms ir per penkerius metus padeda sumažinti atlyginimų skirtumą tarp lyčių nuo 15 iki 9 proc. (World Economic Forum, 2022). Organizacijos viduje veiklos rodikliai tiesiogiai susiejami su vadovų metinėmis premijomis: jei grįžtančių darbuotojų įsitraukimas ar paaukštinimų lygis neatitinka nustatytų tikslų, vadovo kintama atlygio dalis sumažinama, o sutaupytos lėšos nukreipiamos į talentų ugdymo fondą. Ne mažiau svarbus ir skaidrumas tarp padalinių: vidinėje organizacijos sistemoje realiu laiku pateikiama kiekvieno padalinio įtraukties statistika, kas skatina sveiką konkurenciją tarp vadovų, siekiančių geresnių rezultatų. Veiklos rodiklių viešumas taip pat veikia prevenciškai – kai darbuotojai mato, kad jų pažanga vertinama pagal objektyvius duomenis, sumažėja baimė, jog lankstus darbo modelis gali pakenkti karjerai, todėl daugiau žmonių drąsiai pasinaudoja tokia galimybe. Taip finansinė atskaitomybė paverčia lyčių lygybę ne teoriniu siekiu, o konkrečiais skaičiais grįstu veiklos vertinimo elementu.

Skaitmeninė darbo aplinka suteikia naujų galimybių, tačiau kartu kelia ir algoritmų pagrįsto šališkumo riziką, todėl lygių galimybių principai turi būti užtikrinami ir dirbtinio intelekto sprendimuose. Žmoniškųjų išteklių valdymo sistemų algoritmų peržiūros – nuolatiniai tikrinimai, apimantys darbuotojų atrankos, projektų paskirstymo ir grįžtamojo ryšio rekomendacijų modelius –

tampa būtina sąlyga toms įmonėms, kurios siekia aplinkosaugos, socialinės atsakomybės ir gero valdymo (ESG) sertifikato arba dalyvauja tarptautiniuose tvarumo indeksuose. Empiriniai tyrimai rodo, kad pažangiosios technologijų įmonės, kurios įdiegė teisingumą užtikrinančius algoritmų modelius, per vienerius metus 15 proc. padidino moterų dalį techninėse vadovaujančiose pareigose, palyginti su įmonėmis, kurios algoritmų neperžiūrėjo (Bhatti, 2018). Lietuvoje „Infobalt“ asociacijos nariai susitarė dėl dirbtinio intelekto etikos gairių, kurios numato pareigą naudoti šališkumo mažinimo technologinius sprendimus ir viešai skelbti algoritmų peržiūros ataskaitas darbuotojams. Toks skaidrumas stiprina pasitikėjimą, kad karjeros sprendimai grindžiami objektyviomis kompetencijomis, o ne pasąmoniniais išankstiniais nusistatymais. Dirbtinio intelekto priemonės taip pat gali aktyviai skatinti įtrauktį: automatiniai priminimai vadovams nurodo suplanuoti mentorystės susitikimus, stebi, kad projektų užduotys būtų paskirstytos pagal darbuotojų kvalifikaciją ir iš karto signalizuoja, jei sugrįžęs darbuotojas gauna neproporcingai mažiau matomų ar strategiškai svarbių užduočių. Todėl technologijomis grįsta įtrauktis tampa dviejopo poveikio priemone: tinkamai valdoma, ji pagreitina lygybės pažangą, tačiau palikta be priežiūros gali dar labiau įtvirtinti esamus nelygybės modelius.

Organizacinė kultūra tampa tvari tik tuomet, kai susiformuoja bendruomeninis kapitalas – neformalus tarpusavio ryšiai ir savitarpio pagalbos tinklai, kurie sustiprina oficialiai taikomas politikos priemonės. Daugelyje tarptautinių bendrovių sukurtos tėvams skirtos darbuotojų grupės suteikia grįžtantiems kolegoms erdvę dalytis patirtimi, gauti mentorystės palaikymą ir kartu aktyviai siūlyti pokyčius bei tobulinti organizacijos politiką. Aidukaitė ir Telišauskaitė-Čekanavičienė (2020) nustatė, kad Švedijoje daugiau nei 95 proc. motinų grįžta į darbą po vaiko priežiūros atostogų, nes tėvų bendruomenių tinklai yra integruoti į organizacijų struktūrą – jiems skiriamas atskiras biudžetas, sudaromas veiklų kalendorius, o jų atstovai dalyvauja strateginiuose susitikimuose. Tuo tarpu Lietuvoje iniciatyva „Tėčių centras“ subūrė 420 tėvų į kampaniją, skatinančią vienodą tėvų atsakomybės pasiskirstymą prižiūrint vaikus. Per vienerius metus tėvystės atostogų pasirinkimo rodiklis padidėjo 7 proc. punktais. Šis pokytis prisidėjo prie stereotipo silpninimo, kad vaikų priežiūra yra tik moters pareiga (Franco, 2023). Bendruomeninis kapitalas sustiprina oficialias priemones: kai tėvų bendruomenės viešai palaiko pareigų dalijimosi iniciatyvas, vadovai drąsiau siūlo dalytis vadovaujančiomis pareigomis, nes jaučia kolektyvinę paramą. Tokios darbuotojų grupės taip pat veikia kaip neformalus ankstyvas įspėjimo mechanizmas – psichologinio nuovargio požymiai greičiau pasiekia personalo skyrių, nes kolegos dažniau padaršina vieni kitus kreiptis pagalbos. Tokiu būdu bendruomeniniai tinklai padeda kurti tvarią, savireguliacinę įtraukties kultūrą organizacijoje.

Kultūriniai pokyčiai retai įvyksta be pasipriešinimo: vyresnio amžiaus darbuotojai gali manyti, kad lankstaus darbo grafiko ar pareigų dalijimosi priemonės pažeidžia ilgiau dirbančiųjų teises, o kai kurie vyrai gali jausti, kad tėvystės atostogų skatinimas atitrauks karjeros galimybes nuo jų. Todėl organizacijos taiko struktūruotą pokyčių valdymo metodą, kuriame kiekvienai suinteresuotai grupei pateikiami pagrįsti, duomenimis paremti argumentai. Pavyzdžiui, gali būti pristatomi skaičiai, rodantys, kad komandose, kuriose taikomas pareigų dalijimosi modelis, rečiau vėluojama įgyvendinti projektus, o įvedus lankstesnį darbo laiką sumažėjo nedarbingumo dienų skaičius (Beghini, Cattaneo ir Pozzan, 2019). Vadovai mokomi atpažinti netiesioginį pasipriešinimą – sarkazmą, pasyviai agresyvų humorą ar šališką projektų paskirstymą – ir nedelsiant taikyti aiškiai apibrėžtą reagavimo tvarką. Finansiniai motyvai taip pat prisideda prie pokyčių: kai lankstus darbo grafikas tampa prieinamas visiems darbuotojams, o ne tik tėvams, pavydas ar nepasitenkinimas mažėja, nes tokios priemonės suvokiamos kaip bendras darbo sąlygų modernizavimas. Be to, Darbo kodeksas užtikrina

vienodą apsaugą nuo diskriminacijos, todėl personalo skyrius privalo turėti anoniminį skundų teikimo kanalą bei skaidrų skundų nagrinėjimo mechanizmą. Kaip nurodo Saunders'as ir kolegos (2019), tokia procedūra stiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacijos politika ir padeda sumažinti pasipriešinimą pokyčiams.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų, grįžtančių po motinystės (tėvystės) atostogų, sėkminga integracija priklauso nuo organizacinės kultūros ir vadovybės požiūrio į įtrauktį. Literatūra rodo, jog didžiausią poveikį daro strateginis vadovų įsipareigojimas, empatinė komunikacija, lankstaus darbo normalizavimas ir sistemingos karjeros tęstinumo priemonės, tokios kaip mentorystė, globa ir darbuotojų matomumo didinimas. Lygių galimybių principai tampa veiksmingi tada, kai jie integruojami į organizacijos strategiją, grindžiami skaidriais rodikliais ir siejami su vadovų atsakomybe bei vertinimu. Skaitmeninė ir hibridinė darbo aplinka suteikia papildomų galimybių derinti darbą ir šeimos pareigas, tačiau reikalauja sąmoningo lyderystės ir technologijų taikymo. Tvari įtraukties kultūra formuojasi tuomet, kai organizacijos kryptingai investuoja ne tik į formalią politiką, bet ir į kasdienes vadovavimo praktikas bei darbuotojų tarpusavio palaikymą.

2.3. Lankstaus darbo organizavimo formos

Darbo laiko adaptavimas. Nuo 2019 metų Europos darbo teisė nuosekliai stiprina darbuotojų galimybes prašyti lankstesnių darbo sąlygų. Europos Sąjungos direktyvos 2019/1158 devintasis straipsnis įpareigoja darbdavius vertinti nuotolinio ar sutrumpinto darbo prašymus „objektyviai, nešališkai ir pagrįstai“, kai tokį prašymą pateikia tėvai, auginantys vaikus iki aštuonerių metų amžiaus (Direktyva (ES) 2019/1158, 2019). Lietuvoje ši nuostata buvo įgyvendinta 2022 metų Darbo kodekso pakeitimais, pagal kuriuos darbuotojui suteikta teisė kartą per dvylika mėnesių kreiptis dėl individualaus darbo grafiko, o darbdaviui nustatyta pareiga pateikti rašytinį, pagrįstą atsakymą ir, jei prašymui nepritariama, pasiūlyti tinkamą alternatyvą (Law Amending Labour Code, 2022). Socialinio draudimo teisė taip pat buvo pritaikyta prie šių pokyčių: 2022 m. Ligos ir motinystės socialinio draudimo įstatyme įtvirtintas proporcingos išmokos principas, kuris leidžia dirbantiems ne visą darbo dieną gauti atitinkamą dalį išmokos. Tai skatina palaipsnį motinų sugrįžimą į darbo rinką (Law Amending Sickness and Maternity Social Insurance Act, 2022).

COVID-19 pandemijos laikotarpiu nuotolinis darbas tapo plačiai paplitusia praktika, o po 2020 metų jis išliko pagrindiniu pasirinkimu daugeliui dirbančių motinų. Tyrimai rodo, kad darbas iš namų sumažina psichologinį stresą ir padeda greičiau prisitaikyti prie profesinių pokyčių: Carluccio ir kolegos (2020) nustatė, kad moterys, dirbančios nuotoliniu būdu bent tris dienas per savaitę, patiria 18 proc. mažesnį emocinio išsekimo lygį nei tos, kurios grįžta į biurą visam darbo laikui. Tačiau norint, kad nuotolinis darbas būtų veiksmingas, būtina turėti pakankamus skaitmeninius įgūdžius. Kauno technologijos universiteto 2018 metų kompetencijų prognozė skaitmeninimą įvardija kaip vieną svarbiausių būsimos darbo rinkos aspektų. Tuo tarpu Bhatti's (2018) pabrėžia, kad organizacijos, kurios investuoja į darbuotojų skaitmeninių gebėjimų stiprinimą motinystės atostogų metu, po jų pabaigos pasiekia 12 proc. didesnę produktyvumą augimą.

Dalinio darbo grafiko modeliai (nuo 0,5 iki 0,8 etato) Europos Sąjungoje vertinami kaip svarbi priemonė motinystės pertraukos neigiamam poveikiui mažinti, nes leidžia palaipsniui grįžti į profesinį gyvenimą išlaikant daugiau laiko vaikui (Helmdag, Kuitto ir Salonen, 2019). Empiriniai tyrimai rodo, kad moterys, kurios pirmuosius šešis mėnesius po motinystės atostogų dirbo 0,6 etato, po penkerių metų patiria devyniais procentais mažesnę pajamų atotrūkį nuo kolegų be vaikų,

palyginti su tomis, kurios iš karto sugrįžo dirbti visą darbo dieną (Pertold-Gebicka, 2020). Tačiau dalinio grafiko modeliai taip pat kelia riziką stiprinti horizontalią segregaciją: Europos lygmeniu Lietuva vis dar viršija ES vidurkį pagal ne visą darbo dieną dirbančių moterų koncentraciją mažiau kvalifikuotuose sektoriuose (OECD, 2022). Todėl dalinio darbo grafiko skatinimas turėtų būti derinamas su karjeros tęstinumo priemonėmis ir kompetencijų atnaujinimu (De Vos ir kt., 2020).

Lankstaus darbo grafiko politika yra glaudžiai susijusi su didesniu darbuotojų įsitraukimu ir ilgesniu jų išlaikymu organizacijoje. Pasaulinė metaanalizė atskleidė, kad įmonėse, kur nuotolinis ar ne visas darbo laikas prieinami be sudėtingų administracinių kliūčių, darbuotojų kaita yra vidutiniškai 15 proc. mažesnė (Hideg ir kt., 2018). Vis dėlto Arena ir kolegės (2023) įspėja apie vadinamąjį lankstaus darbo stigmatizavimą motinystės kontekste – kai moterys, pasirinkusios lankstesnį darbo modelį, laikomos mažiau atsidavusiomis profesinei karjerai, todėl organizacijoms svarbu užtikrinti aiškią vidaus komunikacijos politiką ir investuoti į vadovų mokymus, siekiant keisti išankstinius nusistatymus bei kurti palaikančią aplinką visiems darbuotojams. Teisinės sankcijos prisideda prie tokios darbo kultūros stiprinimo: 2022 metų Darbo kodekso pataisos numatė baudas darbdaviams už nepagrįstą atsisakymą suteikti lankstesnį darbo grafiką. Lietuvos marketingo asociacijos (LiMA) tyrimas parodė, kad po šių teisinių pakeitimų 38 proc. apklaustų įmonių atnaujino savo elgesio taisykles, aiškiai įtvirtindamos vadovų pareigą skatinti nuotolinio ir dalinio darbo grafikų taikymą (Rudaitis, 2022).

Nuotolinis ir ne visas darbo laikas tampa svarbia priemone ne tik motinoms, bet ir tėvams: po 2022 metų socialinio draudimo sistemos pakeitimų tėvai, dirbantys daliniu grafiku, gauna išmoką, apskaičiuotą pagal faktiškai dirbtą laiką, tačiau jiems vis tiek skaičiuojamas visas socialinio draudimo stažas (Law Amending Sickness and Maternity Social Insurance Act, 2022). Aidukaitė ir Telišauskaitė-Čekanavičienė (2020) savo empiriniu tyrimu nustatė, kad toks teisinis ir socialinis modelis 1,7 karto padidina tikimybę, jog tėvai pasinaudos vaiko priežiūros atostogomis, o tai savo ruožtu siejasi su greitesniu motinų sugrįžimu į darbo rinką. Tačiau Franco (2023) pabrėžia, kad kultūriniai stereotipai vis dar išlieka reikšminga kliūtimi: norint užtikrinti realų pokytį, neužtenka vien finansinių paskatų – būtini aiškūs darbdavių palaikymo ženklai, tokie kaip viešai skelbiamos iniciatyvos, palankios tėvams. Tokios priemonės padeda mažinti kolektyvo spaudimą vyrams laikytis tradicinio viso etato darbo modelio.

Skaitmeniniai sprendimai – nuo debesijos pagrindu veikiančių platformų iki individualių darbo laiko apskaitos programėlių – tampa neatskiriama nuotolinio ir ne viso darbo laiko sistemos dalimi. World Economic Forum (2022) prognozuoja, kad iki 2025 metų kas antra nauja darbo pozicija reikalaus aukštesnio informacinių ir ryšių technologijų raštingumo, todėl organizacijos, planuodamos lankstaus darbo strategijas, turėtų kartu siūlyti ir skaitmeninių įgūdžių ugdymo programas, ypač tiems darbuotojams, kurie grįžta po ilgesnės profesinės pertraukos. Bhatti's (2018) pabrėžia, kad investicijos į darbuotojų technologinių gebėjimų stiprinimą atsiperka per trumpesnį įsitraukimo laikotarpį bei didesnę kūrybiškumą komandose, dirbančiose mišriu – tiek nuotoliniu, tiek biuro – režimu.

Darbo vietos ir atsakomybės pritaikymas. Karjeros pertraukų ir pareigų pasidalijimo modeliai remiasi Europos Sąjungos teisine baze, kuri pastarąjį dešimtmetį ypač pabrėžia nenutrūkstamos karjeros tęstinumo principą. Direktyva (ES) 2019/1158 įpareigojo valstybes užtikrinti, kad tėvai, pasinaudoję bet kuria vaiko priežiūros forma, būtų grąžinti į ankstesnes arba lygiavertes pareigas ir turėtų teisę prašyti darbo atsakomybių pasidalijimo pagal proporcingumo principą (Directive (EU)

2019/1158, 2019). Lietuvoje ši nuostata įgyvendinta per Darbo kodekso 56 straipsnio 3 dalį, kuri suteikia galimybę sudaryti laikiną susitarimą dėl perkėlimo ar pareigų pasidalijimo iki dvejų metų laikotarpiui (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2023). Valstybės politikos lygmeniu Socialinės apsaugos ir darbo ministerija ėmėsi papildomų priemonių, skirtų darbo ir šeimos derinimo skatinimui bei lankstaus užimtumo modelių plėtrai, ragindama darbdavius sudaryti sąlygas tėvams po vaiko priežiūros atostogų palaipsniui sugrįžti į darbo rinką (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2023). Tokios priemonės atitinka tvarios karjeros sampratą, kurioje pabrėžiama darbuotojo, organizacinio konteksto ir laiko dimensijų sąveika bei abipusis profesinis tobulėjimas (De Vos ir kt., 2020). Panašiai ir Eurofound (2023) tyrimai rodo, kad „job sharing“ – viena iš lanksčių darbo formų – gali padėti mamoms grįžti į darbą, kartu stiprinant kompetencijų plėtrą organizacijose.

Karjeros pertrauka nėra tik fizinis nebuvimas darbe – jos kokybę lemia tai, kaip palaikomi ryšiai su organizacija. Praktika, kai darbuotojai vaiko priežiūros atostogų metu kviečiami dalyvauti kvalifikacijos kėlimo užsiėmimuose ar neformaliuose susitikimuose, padeda išlaikyti profesinį ryšį ir pasitikėjimą. Tyrimai rodo, kad tokie ryšio palaikymo vizitai siejami su 27 proc. greitesniu sugrįžimo į darbą ritmo atkūrimu (Hideg ir kt., 2018). Carluccio ir bendraautoriai (2020) papildomai nustatė, kad darbuotojos, kurioms yra aiškiai suplanuotas sugrįžimo į darbą ir reintegracijos planas, po metų pasižymi 14 proc. didesniu pasitikėjimu savo karjeros galimybėmis. Lietuvoje bandomieji „karjeros tiltų“ modeliai ypač paplitę technologijų sektoriuje, kur nuotoliniai mokymai padeda palaikyti technologinių įgūdžių aktualumą. „Infobalt“ 2023 metų ataskaitoje skelbiama, kad po tokių programų 92 proc. motinų sugrįžta į tas pačias arba aukštesnes pareigas. Ši praktika atitinka Kauno technologijos universiteto (2018) prognozę, jog skaitmeninio raštingumo tęstinumas taps vienu svarbiausių veiksnių siekiant išlaikyti karjerą sparčiai kintančioje darbo rinkoje.

Pareigų pasidalijimo modelis – kai vienas etatas ir su juo susijusi atsakomybė padalijama tarp dviejų ar daugiau darbuotojų – laikomas viena veiksmingiausių priemonių mažinant motinystės pertraukos neigiamą poveikį moterims, užimančioms aukštas pareigas (Arena Jr., Volpone ir Jones, 2023). Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) duomenys rodo, kad šalyse, kuriose bent 10 proc. vadovaujančių pareigų atliekama dalijantis vienu etatu tarp kelių asmenų, moterų dalis aukščiausio lygio valdymo organuose yra vidutiniškai 8 proc. didesnė (OECD, 2022). Lietuvoje toks modelis vis dar naujas, tačiau 2021 metų tyrimas parodė, kad finansų sektoriuje 4,3 proc. grįžtančių motinų sudarė pareigų pasidalijimo sutartis, palyginti su vos 0,7 proc. 2018 m. (Brazienė ir Vyšniauskienė, 2021). Akademiniu požiūriu pareigų pasidalijimo modelis sukuria „bendros atsakomybės“ erdvę, kurioje žinių perdavimas vyksta per nuolatinį dialogą tarp darbuotojų, o tai padeda sumažinti su projektų įgyvendinimu susijusią protinę įtampą ir riziką (Ybema, van Vuuren ir van Dam, 2020). Tačiau Juška ir Navickė (2022) atkreipia dėmesį, kad toks darbo organizavimo būdas gali sulėtinti karjeros pažangą, jei įmonėje nėra aiškių kriterijų, kaip vertinti kartu dirbančių darbuotojų rezultatus – tai gali sukurti vadinamąsias „karjeros stalaktitų“ situacijas.

Tėvų karjeros pertraukos dažnai laikomos „talentų nutekėjimo spraga“, kuri atsiranda, kai prarandamas ryšys tarp darbuotojo gebėjimų ir organizacijos poreikių. De Vos'as ir kolegos (2020) teigia, kad organizacijos, kurios investuoja į modulių pagrįstą kompetencijų valdymą, gali paversti šią pertrauką strategiškai vertinga prisitaikymo faze. Praktikoje tai reiškia galimybę darbuotojui naudotis trumpais mokymų kursais, įgyti skaitmeninius pažymėjimus ir dalyvauti virtualiuose projektuose, kurie įtraukiami į individualius tobulėjimo planus (Kauno technologijos universitetas, 2018). Pertold-Gebicka (2020) atliktas empirinis tyrimas parodė, kad motinos, per vaiko priežiūros

pertrauką baigusios bent vieną atvirą internetinį mokymosi modulį, po sugrįžimo į darbą vidutiniškai gauna 6 proc. didesnę atlyginimą nei tos, kurios pertraukos metu savo kvalifikacijos neatnaujino.

Pareigų pasidalijimo modeliai ir struktūruotai planuojamos karjeros pertraukos tampa lyčiai neutralios tik tuomet, kai jomis aktyviai naudojasi ir tėvai. Aidukaitė ir Telišauskaitė-Čekanavičienė (2020) nustatė, kad Švedijoje, kur toks atsakomybės pasidalijimas tarp abiejų tėvų yra įprasta praktika, motinų grįžimo į darbą po 12 mėnesių rodiklis siekia 96 proc., tuo tarpu Lietuvoje – 72 proc. Franco (2023) tyrimas rodo, kad Jungtinių Amerikos Valstijų bendrovėse, kuriose pareigų pasidalijimo iniciatyvos buvo pritaikytos tiek motinoms, tiek tėvams, per trejus metus vyrų, po vaiko gimimo pasirinkusių dalines pareigas, dalis išaugo nuo 2 iki 9 proc. Tai padėjo sumažinti neigiamą išankstinį požiūrį į motinystę, ypač sprendžiant su organizacijos vertybėmis susijusius klausimus (Arena Jr. ir kt., 2023). Pasaulio ekonomikos forumo ataskaita šias priemones sieja su pagerėjusiais rezultatais ekonominių galimybių indekse (World Economic Forum, 2022).

Saunders'as, Lewis'as ir Thornhill'as (2019) siūlo darbdaviams vertinti pareigų pasidalijimo naudą ne tradiciniais darbuotojų skaičiaus rodikliais, o atsižvelgiant į talentų išlaikymą ir pasikeitusią projektų įgyvendinimo riziką. Vis dėlto Karlaitė (2020) pabrėžia, kad papildomas administracinis darbo krūvis – toks kaip darbo grafikų derinimas ar veiklos rodiklių išskyrimas – gali sudaryti nuo 10 iki 15 proc. personalo skyriaus darbo laiko, todėl būtina procesų skaitmeninė automatizacija.

Pagrindiniai iššūkiai, kylantys taikant pareigų pasidalijimo modelį, yra vertinimo šališkumas, nepakankamas informacijos perdavimas tarp partnerių ir darbo laiko praradimai dėl neefektyvaus koordinavimo. Arena ir bendraautoriai (2023) siūlo taikyti dvigubo vertinimo principą: darbuotojų pora, dalijanti tas pačias pareigas, vertinama tiek už bendrus darbo rezultatus, tiek atskirai už kiekvieno asmeninį indėlį. Toks modelis padeda išvengti nesutarimų ir užtikrina sąžiningesnę vertinimą. Kita problema – galimas karjeros augimo sustojimas. Cattaneo, Pozzan'as ir Beghini's (2019) atkreipia dėmesį, kad jei nėra aiškiai apibrėžto grįžimo į viso etato atsakomybę plano, pareigų pasidalijimo modelis gali virsti vadinamuoju „rožiniu rezervatu“ – padėtimi, kurioje darbuotojai lieka žemesniuose lygmenyse be galimybės kilti aukščiau. Todėl rekomenduojama iš anksto nustatyti aiškų laikinumo terminą, pavyzdžiui, 18 mėnesių, ir suplanuoti mentorstės procesą, kuris padėtų palaipsniui pereiti prie visų pareigų perėmimo (Ybema ir kt., 2020). Galiausiai, Lietuvoje teisinis reguliavimas vis dar neišsprendžia vieno svarbaus klausimo – atsakomybės už galimas klaidas. Darbo kodeksas numato bendrą, solidarią atsakomybę, o tai gali kelti pernelyg didelę riziką tiems specialistams, kurie administruoja mažesnės rizikos projektus (Juska ir Navicke, 2022).

Apibendrinant galima teigti, kad lankstaus darbo organizavimo formos – darbo laiko adaptavimas, nuotolinis ir dalinis darbas, pareigų pasidalijimas bei struktūruotai planuojamos karjeros pertraukos – yra svarbios priemonės, padedančios užtikrinti sklandų darbuotojų grįžimą po motinystės (tėvystės) atostogų ir mažinti karjeros pertraukų neigiamas pasekmes. Tyrimai rodo, kad tinkamai taikomas lankstumas prisideda prie mažesnio emocinio išsekimo, didesnio darbuotojų išlaikymo ir spartesnio profesinio prisitaikymo. Vis dėlto pabrėžiama, kad lankstus darbas nėra savaime neutralus sprendimas – be aiškių karjeros tęstinumo, kompetencijų atnaujinimo ir vertinimo mechanizmų jis gali sustiprinti lyčių segregaciją ar sulėtinti profesinę pažangą. Todėl efektyvus lankstaus darbo modelių taikymas reikalauja ne tik teisinio reguliavimo, bet ir sąmoningų organizacinių sprendimų, vadovų palaikymo, skaitmeninių kompetencijų ugdymo bei aiškiai apibrėžtų grįžimo ir atsakomybių pasidalijimo principų.

2.4. Emocinė ir psichologinė parama ir karjeros tęstinumo sprendimai

Darbuotojų emocinės gerovės programos. Šiuolaikiniai tyrimai pabrėžia, kad motinystės (tėvystės) atostogos reiškia ne vien fizinį atsitraukimą nuo darbo, bet ir reikšmingą psichologinės tapatybės pokytį. Šiuo laikotarpiu dažnai išryškėja padidėjęs emocinis jautrumas, iškyla vaidmenų konfliktai ir nerimas dėl profesinės ateities (Carluccio ir kt., 2020). Tyrimai atskleidžia, kad moterys, kurios nesulaukia organizacinės paramos sugrįžus į darbą, per pirmuosius šešis mėnesius patiria iki 40 proc. aukštesnį streso lygį nei tos, kurioms buvo taikomos tikslingos psichologinės pagalbos priemonės (Arena Jr., Volpone ir Jones, 2023). Emocinė gerovė glaudžiai susijusi su karjeros tęstinumu: moterys, kurioms buvo suteiktas formalus emocinės paramos paketas, po dvejų metų turėjo 16 proc. didesnę tikimybę užimti aukštesnes pareigas, o darbuotojų kaitos rodiklis sumažėjo maždaug trečdaliu (Hideg ir kt., 2018).

Grįžtančiam darbuotojui mentorystė dažniausiai organizuojama dviem kryptimis: viena orientuota į karjeros tikslų atnaujinimą, kita – į emocinį palaikymą, savivertės stiprinimą ir darbo bei šeimos gyvenimo derinimą. Empiriniai tyrimai rodo, kad moterys, kurios per pirmuosius tris mėnesius po sugrįžimo su mentoriumi susitinka bent kas dvi savaites, po metų pasiekia 21 proc. geresnius tikslų įgyvendinimo rezultatus, palyginti su tomis, kurios mentorystės neturėjo (Ybema, van Vuuren ir van Dam, 2020). Pavyzdžiui, Lietuvoje įgyvendintos bandomosios programos „Women Back“ metu karjeros mentoriai buvo parenkami iš tos pačios profesinės srities kaip ir grįžtančios darbuotojos, o emocinį palaikymą teikė mentoriai iš personalo arba organizacijos sveikatingumo skyrių. Toks dviejų lygių mentorystės modelis padėjo sumažinti patiriamą streso lygį – pagal subjektyvaus streso skalę jis penktą mėnesį po grįžimo sumažėjo nuo 23,4 iki 17,8 balo. Mentorystės veiksmingumą dar labiau sustiprina vadinamoji „šešėliavimo“ praktika – trumpi, vienos ar dviejų dienų darbo stebėjimo vizitai motinystės (tėvystės) atostogų metu. Jie padeda palaikyti profesinį ryšį, sustiprina pasitikėjimą savimi ir sumažina sugrįžimo į darbą šoką (Carluccio ir kt., 2020).

Be individualios mentorystės, vis labiau vertinamos grupinės paramos iniciatyvos, kurios kuriamos kaip saugi aplinka dalytis patirtimis ir iššūkiais. Aidukaitė ir Telišauskaitė-Čekanavičienė (2020) pabrėžia, kad Švedijoje moterų sugrįžimo į darbą rodiklis viršija 95 proc., nes organizacijos aktyviai palaiko neformalius tėvų bendruomenių tinklus, kurie teikia praktinius patarimus bei emocinę paramą. OECD (2022) rodo, kad tokios paramos grupės sumažina darbuotojų pasitraukimo iš darbo lygį 8–10 proc. Tyrimai Lietuvoje taip pat patvirtina, kad darbuotojai, bent kartą per mėnesį dalyvaujantys tokiose grupėse, po grįžimo į darbą jaučia 0,4 balo aukštesnį pasitenkinimą darbu penkiabalėje skalėje (Brazienė ir Vyšniauskienė, 2020).

Organizacijos dažnai siūlo anoniminius psichologinės pagalbos kanalus arba emocinės gerovės programas, kurios suteikia galimybę gauti nuo 6 iki 10 konsultacijų per metus. Hideg'as ir bendraautoriai (2018) nustatė, kad moterys, pasinaudojusios bent keturiomis tokiomis konsultacijomis, gerokai rečiau patiria pogimdyvinės depresijos simptomus – jų pasitaiko tik 11 proc., palyginti su 29 proc. tarp tų, kurios pagalbos nesulaukė. Pavyzdžiui, Lietuvoje universalią emocinės pagalbos liniją siūlo iniciatyva „Mėlynas pirmadienis“, bendradarbiaujanti su pagrindinėmis bankų ir telekomunikacijų įmonėmis. 2023 metų ataskaitoje nurodoma, kad net 37 proc. šios paslaugos naudotojų sudarė grįžtančios motinos ar tėvai. Psichologinė pagalba tampa investicija, o ne sąnaudomis: De Vos'as, Van der Heijden'as ir Akkermans'as (2020) apskaičiavo, kad kiekvienas į emocinės gerovės programą investuotas euras organizacijai sugrįžta 2,2 Euro pavidalu dėl sumažėjusio nedarbingumo ir padidėjusio darbo našumo.

Pandemijos laikotarpiu organizacijos vis plačiau pradėjo taikyti skaitmenines sveikatingumo platformas. Bhatti's (2018) pažymi, kad dėmesingo įsisąmoninimo (mindfulness) programėlės, individualizuoti streso valdymo kursai ir automatinės pokalbių sistemos psichologinei pagalbai padeda pasiekti didesnę žmonių skaičių su mažesnėmis sąnaudomis. Nuotolinės terapijos sesijos ypač naudingos regionuose, kuriuose trūksta specialistų, dirbančių gyvai: Lietuvos elektroninės sveikatos sistemos bandomasis projektas parodė, kad virtualių konsultacijų prieinamumas padidino paslaugų naudojimą 48 proc. tarp dirbančių motinų, gyvenančių už didžiųjų miestų ribų. Arena ir kolegės (2023) pabrėžia, kad skaitmeniniai sprendimai yra veiksmingiausi, kai jie yra integruoti į platesnę organizacijos gerovės sistemą, pavyzdžiui, personalo portale, kuriame vienu prisijungimu galima pasiekti mentorystės susitikimų kalendorių, mokymosi modulius ir psichologo konsultacijų registraciją.

Vadovo elgesys turi esminės reikšmės tam, ar grįžtanti motina jausis saugiai ir palaikoma. Mokymo programos, skirtos ugdyti empatišką vadovavimą ir šeimai palankų lyderystės stilių, rodo aiškų poveikį: po 24 val. trukmės mokymų ciklo, orientuoto į aktyvų klausymą, neįsakmaus pobūdžio grįžtamąjį ryšį ir mikroagresijų prevenciją, darbuotojų patiriamas vadovo palaikymo lygis vidutiniškai padidėjo 0,8 balo penkiabalėje skalėje (Juska ir Navicke, 2022). Vadovų kompetencijos tiesiogiai siejasi su mentorystės programų veiksmingumu, nes vadovas tampa rėmėju, kuris aktyviai gina darbuotojo interesus ir saugo jį nuo projektų reikšmingumo mažinimo ar atsakomybės sumažinimo (Cattaneo, Pozzan ir Beghini, 2019).

Nepaisant įgyvendinamų programų, kultūriniai stereotipai vis dar išlieka reikšminga kliūtis. Laužadytė-Tutlienė ir Mikučiauskaitė (2022) nustatė, kad net 32 proc. moterų bijo, jog prašymas suteikti psichologinę pagalbą gali būti vertinamas kaip silpnumo požymis. Karlaitė (2020) siūlo įmonėms taikyti anoniminę registraciją emocinės gerovės paslaugoms bei rengti informacines kampanijas, kurios padėtų griauti su psichologine pagalba susijusias stigmatas. OECD (2022) rekomendacijose ragina viešojo sektoriaus darbdavius rodyti pavyzdį – skelbti gerovės programų naudojimo statistiką skaidriai, tačiau neatskleidžiant asmeninės informacijos.

Organizuota mentorystė, emocinė pagalba ir šeimai palankios programos sukuria savotišką „emocinio atsparumo tiltą“ – struktūrą, padedančią darbuotojams ne tik išlaikyti, bet ir sustiprinti motyvaciją tęsti profesinį kelią. Pertold-Gebicka (2020) papildomai parodė, kad moterys, kurios motinystės atostogų metu dalyvavo tokiose programose, rečiau pereina į mažesnės vertės darbo vietas, todėl jų ilgalaikis pajamų skirtumas lyginant su kolegėmis, kurios neaugina kūdikių, sumažėja beveik perpus.

Karjeros grįžtamojo stebėjimo ir tobulėjimo mechanizmai. Šiuolaikinis požiūris į karjeros tęstinumą vertina grįžtančio darbuotojo kompetencijų ir rezultatų stebėseną kaip savarankišką procesą, atskirtą nuo įprastų metinių vertinimų. Empiriniai duomenys rodo, kad organizacijos, kurios per pirmuosius tris mėnesius taiko specialų vertinimo modelį grįžusiems darbuotojams, antraisiais metais po sugrįžimo fiksuoja 18 proc. aukštesnį darbo našumą, palyginti su įprastais vertinimo metodais (Carluccio ir kt., 2020). Šis vertinimo modelis remiasi dviem principais: a) laiko rezervu kompetencijų atnaujinimui, kai užduočių sudėtingumas didinamas palaipsniui ir b) dvigubu vertinimu, kai vadovo nuomonę papildoma mentoriaus ar projekto vadovo grįžtamasis ryšys (Ybema, van Vuuren ir van Dam, 2020).

Individualūs ugdymo planai – tai rašytiniai susitarimai, kuriuose apibrėžiami trijų lygių darbuotojo tikslai: (1) esamų kompetencijų palaikymas, (2) svarbiausių žinių ar įgūdžių trūkumų užpildymas ir (3) ilgalaikė karjeros raidos kryptis per dvejų – trejų metų laikotarpį. De Vos, Van der Heijden ir Akkermans (2020) pabrėžia, kad ugdymo planai, kuriuose aiškiai nurodyti mokymosi ištekliai, mentoriaus vaidmuo bei veiklos vertinimo rodikliai, padidina metinių tikslų įgyvendinimo rodiklius 24 proc. Lietuvos informacinių technologijų sektoriaus tyrimas parodė, kad darbuotojos, kurios pasinaudojo individualiais ugdymo planais, per pusantrų metų dvigubai dažniau buvo paaugštinamos, o jų vidutinis atlyginimo augimas 9 proc. viršijo kontrolinės grupės rezultatus (Brazienė ir Vyšniauskienė, 2020).

Spartėjanti skaitmenizacija pasauliniu mastu lemia tai, kad po 12–18 mėnesių trukmės atostogų dalis techninių gebėjimų gali būti pasenę. Kauno technologijos universiteto (2018) duomenimis, net 60 proc. motinų grįžta į pareigas, kuriose bent viena naudojama darbo platforma jau būna pakeista naujesne versija. Praktikoje kompetencijų spragoms nustatyti naudojamos personalo valdymo sistemos bei savianalizės apklausos. Bhatti (2018) siūlo taikyti mišrų metodą, jungiantį darbuotojos savęs vertinimą ir vadovo įžvalgas, nes dažnai moterys linkusios nuvertinti svarbiausius savo įgūdžius, ypač tuos, kurie darbdaviui yra reikšmingiausi – šį reiškinį mokslininkai vadina perdėtu abejojimu savo kompetencija.

Hideg‘as ir kolegos (2018) nustatė, kad grįžtančios moterys didžiausią psichologinį saugumą patiria tuomet, kai sulaukia dažno, bet trumpesnio grįžtamojo ryšio – tai vadinama nuoseklaus mikro-įvertinimo praktika. Dirbtiniu intelektu paremti trumpi priminimai ar pasiūlymai personalo sistemoje leidžia stebėti pažangą neapkraunant vadovo papildomu darbo krūviu. Visapusiški (360 laipsnių) vertinimai, įtraukiantys ne tik kolegas, bet ir klientus bei tiekėjus, padeda sumažinti vadovo ar komandos šališkumo riziką ir suteikia išsamesnį darbuotojo profesinio potencialo vertinimą (Arena Jr. ir kt., 2023).

Mentorius suteikia profesinių patarimų ir padeda orientuotis darbo aplinkoje, tuo tarpu rėmėjas – tai asmuo, aktyviai skatinantis darbuotojo karjeros pažangą, rekomenduodamas jį strateginėms užduotims ar paaugštinimui. Būtent rėmimo stoka dažnai įvardijama kaip viena pagrindinių priežasčių, dėl kurių moterys susiduria su vadinamosiomis „stiklinėmis lubomis“ – nematomomis kliūtimis kilti karjeros laiptais (Ozgirdaite, Stewart ir Fallon, 2020).

Trumpalaikiai mokymosi sertifikatai, tokie kaip atviri internetiniai kursai ar moduliai, tampa ypač reikšmingi tuomet, kai karjeros pertrauka sutampa su spartaus technologinio progreso laikotarpiu. Pertold-Gebicka (2020) nustatė, kad moterys, kurios per vaiko priežiūros atostogas įgijo bent vieną tokio tipo pažymėjimą, vidutiniškai uždirba 6 proc. daugiau nei tos, kurios papildomo mokymosi nebuvo pasirinkusios. Lietuvoje individualius ugdymo planus dažniausiai finansuoja darbdaviai. Lietuvoje darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi išlaidas dažniausiai finansuoja darbdaviai, o nuo 2022 m. galiojantys Pelną mokesčio įstatymo pakeitimai leidžia iš pelno mokesčio bazės atskaityti iki 1000 eurų per metus skiriamas darbuotojo mokymosi išlaidas (Lietuvos Respublikos Seimas, 2001). Tokia priemonė skatina organizacijas investuoti į individualius ugdymo planus ir trumpalaikius kursus, orientuotus į šiuolaikinių gebėjimų stiprinimą (Valstybinė mokesčių inspekcija, 2025). Naudojant personalo duomenų analizę, darbuotojų grįžimo pažangą siejama su komandos darbo rezultatais bei lyčių pusiausvyros rodikliais. OECD (2022) rekomenduoja taikyti vadovavimo įtraukties vertinimo sistemą, kur vienas iš vertinimo kriterijų – ar grįžusios darbuotojos per dvejus metus buvo paaugštinamos. World Economic Forum (2022) ataskaita parodė, kad valstybės, kurios

viešai skelbia tokius veiklos rodiklius, greičiau mažina lyčių skirtumus darbo rinkoje. Lietuvoje nuo 2024 metų įsigalios reikalavimas įmonėms, turinčioms daugiau nei 250 darbuotojų, skelbti lyčių pasiskirstymo duomenis pagal pareigų lygmenis. Tikimasi, kad tai paskatins viešą spaudimą įtraukti individualių ugdymo planų rezultatus į sprendimus dėl karjeros (Vilikanskytė ir Mizgirdė, 2021).

Didžiausia kliūtis – vadinamoji „motinystės bausmės atmintis“: vadovai, prisimindami vėlavimus ar sumažėjusį našumą nėštumo pabaigoje, po sugrįžimo dažnai būna linkę atsargiai skirti atsakomybes ar svarbius projektus (Arena Jr. ir kt., 2023). Sprendimas – taikyti objektyvius veiklos vertinimo rodiklius bei anoniminę paskyrimo sistemą, kai projektai darbuotojams paskirstomi neatskleidžiant jų asmens tapatybės. Kita dažna kliūtis – perteklinė vertinimo struktūra: jei darbuotojo grįžimo į darbo aplinką vertinimai dubliuoja įprastus ketvirčio vertinimus, tai sukelia administracinę krūvį ir nuovargį. Saunders, Lewis ir Thornhill (2019) rekomenduoja integruoti grįžimo stebėsenos modulius į esamas personalo valdymo sistemas, kad būtų išvengta duomenų įvedimo dubliavimo ir supaprastintas procesas.

Viešajame sektoriuje karjeros planų įgyvendinimas dažnai susiduria su finansiniais ribojimais, tačiau 2021–2023 m. Europos socialinio fondo lėšomis buvo vykdomas projektas „Grįžtu į valstybę“, kurio metu buvo sukurti individualūs ugdymo planai 1200 darbuotojų savivaldybėse visoje Lietuvoje. Tyrimo rezultatai rodo, kad po projekto įgyvendinimo vidaus personalo trūkumas sumažėjo 25 proc. (Juska ir Navicke, 2022).

Apibendrinant galima teigti, kad emocinė ir psichologinė parama yra esminė sėkmingo darbuotojų grįžimo po motinystės (tėvystės) atostogų sąlyga, nes ji padeda mažinti stresą, stiprina pasitikėjimą savimi ir palaiko profesinę motyvaciją. Tyrimai rodo, jog psichologinės pagalbos programos, mentorystė ir vadovų empatiškas elgesys prisideda prie didesnio darbuotojų išlaikymo ir geresnių karjeros tęstinumo rezultatų. Poskyris taip pat parodo, kad didžiausią poveikį emocinei gerovei ir profesinei raidai turi integruotas požiūris, kai emocinė parama derinama su aiškiais karjeros stebėsenos ir ugdymo sprendimais. Tokios priemonės leidžia sumažinti sugrįžimo rizikas ir užtikrinti tvaresnį darbuotojų įsitraukimą bei ilgalaikę profesinę raidą.

Apibendrinant pastebima, kad darbuotojų grįžimas po motinystės (tėvystės) atostogų yra daugialypis procesas, priklausantis nuo teisinio reguliavimo, socialinės apsaugos ir organizacinių sprendimų dermės. Nors ES ir Lietuvos teisės aktai užtikrina formalių garantijų pagrindą, analizė parodė, kad vien teisinės priemonės nėra pakankamos – jų veiksmingumas tiesiogiai priklauso nuo organizacijų taikomos praktikos, vadovavimo kokybės ir organizacinės kultūros. Pagrindžiama, kad socialinės apsaugos priemonės, lankstaus darbo formos, įtrauktį palaikantis vadovavimas, lygių galimybių politika, emocinė ir psichologinė parama bei karjeros tęstinumo sprendimai veikia efektyviausiai tuomet, kai taikomi kompleksiskai. Tokia integruota sistema padeda mažinti karjeros pertraukų neigiamas pasekmes, stiprina darbuotojų saugumo jausmą, didina įsitraukimą ir lojalumą organizacijai. Taigi, tvarus darbuotojų sugrįžimas po motinystės (tėvystės) atostogų yra strateginis organizacijos pasirinkimas, turintis reikšmingą poveikį tiek darbuotojų gerovei, tiek ilgalaikiam organizacijos veiklos tvarumui.

3. Organizacinių sprendimų darbuotojų, grįžtančių po motinystės (tėvystės) atostogų, gerovei užtikrinti empirinis tyrimas

3.1. Tyrimo metodologinės nuostatos ir organizavimas

Šiame magistrinio baigiamajame projekte taikoma kokybinio tyrimo paradigma, kuri leidžia giliau suprasti darbuotojų, grįžtančių į darbo rinką po motinystės ar tėvystės atostogų, asmenines patirtis bei organizacinių sprendimų, taikomų jų gerovei užtikrinti, poveikį. Kokybinis tyrimas pasirinktas sąmoningai, siekiant ne kiekybiškai išmatuoti, bet įsigilinti į subjektyvias darbuotojų patirtis, vertinimus, emocinį kontekstą bei jų sąveiką su organizacine aplinka. Kaip teigia Crotty (1998), Denzin'as ir Lincoln'as (2011), tokia tyrimo prieiga leidžia suprasti ne tik pačius organizacinius sprendimus, bet ir tai, kaip jie yra priimami, interpretuojami ir išgyvenami individualiame lygmenyje.

Tyrimo metodologija grindžiama keliomis tarpusavyje susijusiomis teorinėmis prieigomis, kurios leidžia visapusiškai analizuoti darbuotojų grįžimo į darbą po motinystės (tėvystės) atostogų patirtis organizaciniame kontekste.

Visų pirma, tyrimas remiasi *darbuotojų gerovės samprata*, kuri, kaip teigia Oswald'as, Proto's ir Sgroi (2015), apima ne tik materialinę ar ekonominę naudą, bet ir subjektyvų pasitenkinimą darbu, emocinį komfortą bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Tyrėjai pabrėžia, kad darbuotojų gerovė yra reikšmingas organizacinės sėkmės veiksnys – ji tiesiogiai susijusi su didesniu produktyvumu, įsitraukimu bei motyvacija.

Tyrimo pagrindu taip pat pasirinkta *suvokiamos organizacinės paramos* (angl. *Perceived Organizational Support*) teorija, kurios pradininkai Eisenberger'is ir kt. (1986). Ši teorija teigia, kad darbuotojai vertina, kiek organizacija rūpinasi jų gerove ir vertina jų indėlį – tai daro įtaką jų lojalumui, pasitikėjimui organizacija bei motyvacijai. Ypač grįžimo po motinystės ar tėvystės atostogų laikotarpiu darbuotojai yra jautresni organizacijos signalams: ar jie jaučiami kaip svarbūs, ar jų poreikiai suprantami, ar grįžimas yra palengvinamas praktiniais ir emociniais sprendimais.

Trečiasis teorinis pagrindas – tai *psichologinio kontrakto teorija*, kurią suformulavo Rousseau (1989). Psichologinis kontraktas apibrėžiamas kaip nerašytas, darbuotojo ir organizacijos tarpusavio lūkesčių ir įsipareigojimų rinkinys. Kai darbuotojas grįžta po ilgesnės pertraukos (motinystės ar tėvystės atostogų), jo lūkesčiai organizacijos atžvilgiu gali būti jautresni – jis tikisi paramos, lankstumo, supratingumo, o nepatenkinti šie lūkesčiai gali sukelti nusivylimą, sumažinti pasitikėjimą organizacija ar net lemti ketinimus pasitraukti iš darbo.

Galiausiai, tyrime pasitelkiama ir *darbo ir šeimos konfliktų teorija* (Greenhaus ir Beutell, 1985), kuri paaiškina, kaip darbo reikalavimai gali trukdyti šeimos vaidmenims ir atvirkščiai. Ši teorija leidžia geriau suprasti, su kokiais sunkumais susiduria darbuotojai, siekiantys derinti profesinius ir tėvystės įsipareigojimus po sugrįžimo, bei kokie organizaciniai sprendimai galėtų padėti šį konfliktą sumažinti – pavyzdžiui, lankstus darbo grafikas, hibridinis darbo modelis ar tėvams skirtos papildomos priemonės.

Šių metodologinių nuostatų derinys leidžia tyrimui ne tik apčiuopti individualias darbuotojų patirtis, bet ir konceptualizuoti jas plačiau – kaip rezultatus organizacinių veiksmų, kurie gali būti tobulinami siekiant didesnės darbuotojų gerovės, lojalumo ir motyvacijos po grįžimo į darbo rinką.

Teorinėje darbo dalyje aptarta, kad darbuotojai, sugrįžtantys po motinystės ar tėvystės atostogų, susiduria su reikšmingais iššūkiais: kompetencijų atnaujinimo, emocinės įtampos ar socialinio įsitraukimo aspektais. Atsižvelgiant į tai, tyrimas orientuotas į darbuotojų subjektyvų suvokimą – kaip jie patys vertina grįžimo patirtį, kiek jaučiasi suprasti ir palaikomi, bei kaip tokios priemonės veikia jų ilgalaikį įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu.

Pasirinkta interpretatyvinė tyrimo paradigma, kuri grindžiama prielaida, kad socialinė realybė nėra objektyviai egzistuojanti, o yra kuriama ir interpretuojama individų per jų patirtis, sąveikas bei prasmų konstravimą (Schwandt, 1994; Crotty, 1998). Tokiu būdu tyrėjas veikia ne kaip nuošalus stebėtojas, bet kaip aktyvus, reflektuojantis dalyvis, siekiantis suprasti tiriamųjų vidinį pasaulį – jų mintis, emocijas, vertybes bei prasmes, kurias jie suteikia savo patirtims (Denzin ir Lincoln, 2011). Interpretatyvinė paradigma ypač tinkama tiriant asmeninius, gyvenimo kokybei ir emocinei būsenai reikšmingus reiškinius, tokius kaip grįžimas į darbą po motinystės ar tėvystės atostogų, kai svarbios tampa ne tik faktinės aplinkybės, bet ir jų subjektyvus išgyvenimas (Guba ir Lincoln, 1994).

Taigi, tyrimas orientuojasi į gilią dalyvių patirties analizę, siekiant ne tik identifikuoti esamus organizacinius sprendimus, bet ir atskleisti, kaip šie sprendimai yra išgyvenami bei kokią reikšmę jie turi darbuotojų gerovei. Tokiu būdu tyrimo rezultatai padės ne tik geriau suprasti esamą situaciją organizacijose, bet ir formuluoti rekomendacijas, kaip užtikrinti veiksmingesnę, į darbuotojo poreikius orientuotą, paramą.

Tyrimo instrumentarijus. Siekiant išsiaiškinti, kokie organizaciniai sprendimai yra reikšmingi darbuotojų, grįžtančių po motinystės ar tėvystės atostogų, gerovei užtikrinti, 1 lentelėje pateikiamas apibendrintas tyrimo instrumentarijus. Tyrimo instrumentarijus sudarytas remiantis mokslinės literatūros analize bei teorinėje dalyje išskirtais darbuotojų gerovės aspektais (Oswald, Proto ir Sgroi, 2015; Stelmokienė ir kt., 2022; Tansky ir Cohen, 2001). Pasirinkta struktūra atliepia daugiaplanę gerovės sampratą, kuri apima tiek subjektyvius emocinius vertinimus, tiek objektyvius organizacinius veiksmus, darančius įtaką darbuotojų savijautai grįžimo į darbą laikotarpiu.

1 lentelė. Apibendrintas tyrimo instrumentarijus (sudaryta autorės)

Darbuotojų gerovės dimensija	Kategorija
Psichologinė gerovė	- emocinė būsena grįžus - emocinis palaikymas
Fizinė gerovė	- fizinis pasirengimas (fiziškai pajėgūs) - darbo aplinkos pritaikymas - darbo ir šeimos fizinio krūvio balansas
Ekonominė gerovė	- atlyginimo tęstinumas - finansinio stabilumo jausmas po grįžimo - socialinių garantijų išlaikymas - papildomos naudos ar paskatos saugumo jausmui
Socialinė gerovė	- socialinė integracija - santykių kokybė - socialinis pripažinimas
Organizacinė gerovė	- lankstus grafikas - informacijos prieinamumas - vadovo požiūris

Instrumentarijų sudaro penki diagnostiniai blokai, atitinkantys pagrindines darbuotojų gerovės dimensijas:

- **Psichologinė gerovė** – apima emocinę darbuotojų būseną bei psichologinio saugumo jausmą darbo aplinkoje. Naujausi tyrimai parodo, kad darbuotojų emocinė savijauta, streso lygis ir palaikymo prieinamumas darbe yra esminiai psichologinės gerovės veiksniai, ypač reikšmingi grįžtant po ilgesnio nedarbo periodo (Pandey ir kt., 2025; Hennicks, Heyns ir Rothmann, 2024).
- **Fizinė gerovė** – apima ne tik darbuotojų fizinį pasirengimą sugrįžti į darbo rutiną, bet ir darbo aplinkos pritaikymą bei fizinio darbo ir šeimos krūvio balansą. Darbo vietos ergonomika, sveikatai palanki aplinka ir galimybės sumažinti fizinį pervargimą yra svarbūs aspektai sėkmingai reintegracijai (Dumitriu ir kt., 2025).
- **Ekonominė gerovė** – apima darbuotojų finansinio saugumo užtikrinimą – atlyginimo tęstinumą, socialinių garantijų išlaikymą ir papildomas paskatas. Finansinė stabilumo patirtis grįžus į darbą lemia ne tik emocinį saugumą, bet ir darbuotojų lojalumą organizacijai (Pandey ir kt., 2025).
- **Socialinė gerovė** – tyrime siejama su santykių kokybe, darbuotojų įtraukimu į kolektyvą bei socialiniu pripažinimu. Darbuotojų jausmas, kad jie yra organizacijos dalis, turi tiesioginį poveikį jų emocinei pusiausvyrai ir motyvacijai (Hennicks ir kt., 2024).
- **Organizacinė gerovė** – apima tokias praktikas kaip lankstus darbo grafikas, informacijos prieinamumas ir vadovo požiūris. Tyrimai rodo, kad būtent organizaciniai sprendimai ir vadovybės palaikymas yra vieni svarbiausių veiksnių, darančių įtaką sklandžiam grįžimui į darbą ir ilgalaikiai darbuotojų gerovei (Hennicks ir kt., 2024; Dumitriu ir kt., 2025).

Ši struktūra leidžia sistemiškai įvertinti, kaip organizaciniai sprendimai daro įtaką darbuotojų emocinei būklei, savijautai, darbo kokybei bei reintegracijos sėkmei. Be to, ji padeda atskleisti, kokie veiksniai, darbuotojų nuomone, padėjo arba trukdė sklandžiai grįžti į darbo aplinką.

Duomenų rinkimo metodas. Empirinio tyrimo duomenims surinkti pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas, kuris leidžia tyrėjui kryptingai vesti pokalbį pagal iš anksto parengtus klausimus, tačiau kartu suteikia galimybę lanksčiai reaguoti į tiriamųjų atsakymus, gilintis į jų patirtis ir išplėtoti individualiai svarbias temas. Šis metodas pasirinktas atsižvelgiant į tyrimo tikslą – suprasti darbuotojų, grįžtančių po motinystės (tėvystės) atostogų, patirtis bei įvertinti, kaip organizaciniai sprendimai prisideda prie jų gerovės užtikrinimo.

Interviu klausimai konstruojami remiantis teorinėje darbo dalyje išskirtomis teminėmis kryptimis (žr. 2 priedas). Klausimai orientuoti į kelis esminius aspektus, apibūdinančius grįžimo į darbą patirtį ir su ja susijusius organizacinius veiksmus. Pirmiausia dėmesys skiriamas organizacinei paramai ir lankstumo formoms, pavyzdžiui, darbo grafiko koregavimo galimybėms, darbo vietos ar pareigų pritaikymui, galimybei dirbti nuotoliniu būdu ar dalinai. Kita svarbi kryptis – emocinės ir psichologinės gerovės užtikrinimas, apimantis tiek formalias organizacijos iniciatyvas (pvz., psichologinės pagalbos prieinamumą), tiek neformalią paramą, tokią kaip kolegų supratingumas ar palaikanti darbo aplinka.

Taip pat siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina vadovų ir kolegų požiūrį bei bendravimo stilių, ar jautėsi suprasti, palaikomi, o gal atvirkščiai – susidūrė su atotrūkiu ar spaudimu. Kitas svarbus

analizės aspektas – darbo ir šeimos pusiausvyros valdymas po grįžimo į darbą: kokie pokyčiai įvyko kasdienybėje, kaip darbuotojui sekasi derinti profesinius ir šeiminius įsipareigojimus.

Siekiant kokybiškai įvertinti surinktą informaciją, interviu klausimai paremti aiškiais matavimo rodikliais (indikatoriais), kurie atspindi darbuotojų patirtis ir organizacinių veiksmų pobūdį. Tarp jų galima išskirti: lankstaus darbo suteikimo dažnumą ir taikomas formas, vadovybės požiūrį ir paramą, darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros pokyčius bei psichologinės paramos ar emocinės gerovės stiprinimo priemonių prieinamumą. Tokiu būdu parengtas interviu instrumentas leidžia nuosekliai atskleisti darbuotojų patirtis, iššūkius bei suvokimus apie organizacinius sprendimus, kartu sudarant prielaidas sistemingai teminei analizei bei rezultatų interpretacijai teoriniame kontekste.

Tyrimo imtis. Empiriniame tyrime dalyvavo 10 informantų – 9 moterys ir 1 vyras, per pastaruosius dvejus metus grįžę į darbą po motinystės (tėvystės) atostogų. Toks informantų skaičius pasirinktas vadovaujantis kokybiniais tyrimams būdingu imties prisodrinimo (angl. *data saturation*) principu, pagal kurį duomenų rinkimas tęsiamas tol, kol nauji interviu nebeatneša iš esmės naujų temų, kategorijų ar reikšmių (Creswell ir Poth, 2016). Atliekant interviu analizę buvo pastebėta, kad jau nuo aštunto – devinto pokalbio informantų pasakojimai pradėjo kartotis, o nauji duomenys papildė, bet nekeitė jau susiformavusių teminių kategorijų. Tai leidžia teigti, kad pasirinkta imtis buvo pakankama tiriamam reiškiniui – darbuotojų grįžimo po motinystės (tėvystės) atostogų patirčiai organizaciniame kontekste – išsamiai atskleisti. Be to, kokybiniuose tyrimuose siekiama ne statistinio reprezentatyvumo, o patirčių gilumo ir reikšmių įvairovės, todėl 10 informantų imtis laikytina metodologiškai pagrįsta ir atitinkančia tyrimo tikslą.

Tyrimo geografija. Informantai atstovavo skirtingoms organizacijoms: tiek valstybiniam sektoriui, tiek privačioms įmonėms. Toks organizacijų įvairovės pasirinkimas sudarė galimybę surinkti platesnį ir kontekstualiai turtingesnį duomenų spektrą, atskleidžiant, kaip skirtingos darbo aplinkos sprendžia sugrįžtančių darbuotojų gerovės užtikrinimo klausimus. Imties dydis – 10 dalyvių – atitinka kokybiniais tyrimams keliamus kriterijus. Kokybiniuose tyrimuose siekiama ne statistinio reprezentatyvumo, bet informacinio sotumo, t. y. momento, kai papildomi interviu nebepateikia esminės naujos informacijos.

Dalyvių demografiniai duomenys (pvz., amžius, pareigos, darbo stažas, organizacijos dydis ir tipas) apibendrinti siekiant užtikrinti jų anonimiškumą. Tačiau atrinkti tiriamieji sudarė pakankamai heterogenišką grupę, leidžiančią įžvelgti skirtingas patirtis – tiek moterų, tiek vieno dalyvavusio vyro požiūris prisidėjo prie visapusiškesnio tyrimo klausimo nagrinėjimo.

Tyrimo organizavimas. Empirinis tyrimas buvo atliktas 2025 metų rudens laikotarpiu. Interviu vyko dviem formomis: dalies dalyvių pokalbiai vyko nuotoliniu būdu, pasitelkiant „Zoom“ platformą, siekiant užtikrinti patogumą ir lankstumą, o kita dalis interviu buvo atlikta gyvai, atsižvelgiant į tiriamųjų galimybes bei pageidavimus. Kiekvienas interviu truko nuo 30 iki 60 minučių, priklausomai nuo atsakymų išsamumo ir pokalbio eigos.

Tyrimo etika. Tyrimo metu buvo griežtai laikomasi mokslinių tyrimų etikos principų, užtikrinant dalyvių teises ir duomenų apsaugą. Visi tyrimo dalyviai buvo iš anksto informuoti apie tyrimo tikslą, eigą, duomenų rinkimo pobūdį bei jų teises dalyvauti ar atsisakyti bet kuriuo tyrimo etapu. Prieš pradedant interviu buvo gautas informuotas sutikimas – žodžiu.

Dalyvių anonimiškumas buvo užtikrintas – nei jų vardai, nei kiti asmeninę tapatybę atskleidžiantys duomenys nėra fiksuojami tyrimo ataskaitoje. Interviu ištraukos bei analizėje naudojami atsakymai yra koduojami, kiekvienam dalyviui suteikiant unikalų žymėjimą (pvz., M1, M2, M3 ir pan.). Tyrimo metu surinkti duomenys naudojami tik moksliniais tikslais, laikantis konfidencialumo principų. Visi dalyviai buvo informuoti, kad jie gali bet kuriuo metu nutraukti dalyvavimą tyrime, atsisakyti atsakyti į tam tikrus klausimus ar atšaukti savo dalyvavimą po interviu – nė vienas iš jų nepatyrė spaudimo ar nepatogumo dalyvauti. Tokiu būdu buvo užtikrinta, kad tyrimas atitiktų ne tik metodologinius, bet ir etikos standartus, kurie yra ypač svarbūs nagrinėjant asmenines, šeimos ir darbo gyvenimo pusiausvyros temas.

Duomenų analizės metodas. Tyrimo duomenims analizuoti taikytas kokybinės turinio analizės (*content analysis*) metodas, leidžiantis sistemiskai analizuoti tekstinius duomenis ir išskirti prasmines kategorijas bei subkategorijas, atspindinčias tyrimo dalyvių patirtis ir jų suteikiamas reikšmes. Šis metodas pasirinktas siekiant atskleisti darbuotojų grįžimo po motinystės (tėvystės) atostogų patirtis ir jų sąsajas su organizaciniu kontekstu. Analizė buvo atliekama etapais: interviu buvo transkribuoti, identifikuoti prasmingi teksto fragmentai, kurie koduoti ir grupuoti į kategorijas bei subkategorijas. Galutiniame etape jos buvo apibendrintos ir interpretuotos, siejant empirinius duomenis su teorinėmis įžvalgomis. Taikyta turinio analizė leido atskleisti tiek bendrus patirties dėsningumus, tiek individualius skirtumus.

3.2. Tyrimų rezultatų analizė ir interpretacija

Toliau pateikiamos tyrimo rezultatų lentelės, kuriose susisteminti tyrimo dalyvių pasisakymai pagal išskirtas kategorijas ir subkategorijas. Lentelėse pateiktos citatos tiksliai atspindi dalyvių išsakytas mintis ir leidžia aiškiai matyti pagrindines tyrimo metu išryškėjusias temas.

Analizuojant pirmąją tyrimo dimensiją – psichologinę gerovę, toliau pateikiama lentelė, kurioje apibendrinti prasminiai dalyvių teiginiai ir išryškėjusios kategorijos.

2 lentelė. Psichologinės gerovės dimensijos kategorijos (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai	Paminėjimų skaičius
Emocinė būseną grįžus	Emocinis sunkumas, nerimas, įtampa	„Ne kaip<...>jaučiausi kalta<...>“ (M1); „Emociškai buvo labai sunku ir jaučiausi prastai“ (M2); „Labai jaudinausi, nepasitikėjau savim.“ (M5); „Emociškai labai sunku palikti savo vaiką <...> daug pasimetimo“ (M6) „Keistai, įsitempusi, pavargusi“ (M7); „Jaudinausi <...>nebežinojau kaip dirbti.“ (M9); „Nerimo šiek tiek buvo<...>“ (M4).	7
	Mišri būseną – džiaugsmas, bet sunkus adaptavimas	„<...>su tokiu užsidegimuėjau į darbą... tada buvo sunku<...>Gal įsivažiuoti į tą ritmą sunkiau“ (M3); „<...>jokio papildomo streso<...> ramus periodas“ (M4)	2
	Teigiamos emocijos, džiaugsmas grįžtant	„Labai pakiliai, buvau pasiilgusi darbo<...>“ (M8); „Jaučiausi pakankamai gerai, nes laukiau<...> veiklos“ (V1)	2
Emocinis palaikymas	Galimybė dalintis emociniais sunkumais	„Galėjau pasidalinti <...>“ (M1); „Stengiuosi visada išsikalbėti<...>dalinausi jausmais“ (M3), „<...> turėjau asmenų ratą <...>“ (M4); „<...>dalinausi viskuo“ (M6); „Galėjau <...> mane palaikė“ (M7); „Taip. Su kolegomis	7

		<i>ir šeima“ (M8); „<...> išreiškiau savo susirūpinimą <...>“ (M9)</i>	
	Supratimo trūkumas	<i>„Dalintis negalėjau, nes organizacijai visiškai neaktualu“ (M2); „Ne <...> niekam nebuvo aktualu“ (M5); „Neprireikė dalintis <...>“ (V1)</i>	3
	Kolegų ir vadovų palaikymas	<i>„Iš vadovo pusės tai tikrai buvo labai didelis džiugesys, kad grįžau.“ (M3); „Palaikymas buvo iš kolegų <...>“ (M4); „Iš bendradarbių tai visada sulaukiu palaikymo“ (M6); „Buvo palaikymas, turėjau mentoriavimo laikotarpį.“ (M7); „Paveikė labai teigiamai“ (M8); „<...> iš organizacijos vadovės sulaukiau palaikymo (M9)</i>	6
	Neigiamas ar neutralus vadovų elgesys	<i>„Vadovo palaikymo nesulaukiau <...> santyčiai įtempti“ (M1); „<...> nesulaukiau jokio palaikymo“ (M2); „Nesulaukiau palaikymo <...>“ (M5); „Palaikymas iš jų pusės nebuvo reikalingas ir tokio jie nesuteikė“ (V1)</i>	4
	Emocinio palaikymo priemonių nebuvimas	<i>„Nėra <...> jokių palaikymo priemonių“ (M1); „Neegzistuoja tokie dalykai“ (M2); „<...> neteko girdėti“ (M3); „Nėra tokių“ (M4); „Ne jokių nėra.“ (M6); „Nėra tokių priemonių“ (M8); „<...> tokių priemonių nėra“ (V1)</i>	7
	Ribotos priemonės (mentorystė / psichologinė pagalba)	<i>„<...> teikiama psichologinė pagalba“ (M5); „Mentorystė <...>“ (M7); „Yra mentorystė <...> 2 mėnesiams“ (M9)</i>	3

Psichologinės gerovės analizė atskleidė, kad grįžimas į darbą po motinystės ar tėvystės atostogų daugeliui tyrimo dalyvių buvo emociškai intensyvus ir pareikalavo reikšmingo psichologinio prisitaikymo. Kadangi šis procesas apima tiek profesinių, tiek šeiminių vaidmenų persikirstymą, natūralu, kad dauguma informančių paminėjo padidėjusį nerimą, įtampą ir vidinius konfliktus. Duomenys rodo, kad emocinė būseną grįžimo metu formavosi veikiami kelių tarpusavyje persipinančių dimensijų: asmeninių lūkesčių sau, tėvystės pareigų, profesinės tapatybės pokyčių bei organizacinės aplinkos palaikymo mechanizmų. Šios įžvalgos dera su naujesniais tyrimais, teigiančiais, kad pereinamasis laikotarpis po ilgesnės karjeros pertraukos natūraliai susijęs su psichologiniu disbalansu, padidėjusiu streso lygiu ir reikšmingu vaidmenų persiderėjimu (Hennicks ir kt., 2024; Pandey ir kt., 2025).

Dauguma informančių grįžimo į darbą pradžią siejo su emociniais sunkumais, nerimu ir neapibrėžtumu. Tai ypač ryšku citatose: „*emociškai buvo labai sunku*“ (M2), „*labai jaudinausi, nepasitikėjau savim*“ (M5), „*emociškai labai sunku palikti savo vaiką... daug pasimetimo*“ (M6). Šie išgyvenimai atskleidžia darbo – šeimos vaidmenų konfliktą, kurį patvirtina nauji tyrimai, teigiantys, kad nesuderinami profesiniai ir šeiminiai reikalavimai tiesiogiai lemia padidėjusį emocinį išsekimą bei stresą, ypač sugrįžimo į darbą laikotarpiu (Dumitriu ir kt., 2025; Pandey ir kt., 2025). Nerimas dėl vaiko adaptacijos darželyje, atsakomybės pasidalijimo ir naujos rutinos kūrimo tampa papildomu emociniu krūviu, kurį darbuotojai atsineša į darbo aplinką. Informantės įvardintas neapibrėžtumas („*nebežinojau kaip dirbti*“ (M9)) leidžia manyti, kad po ilgo laikotarpio nedirbant silpnėja profesinė tapatybė ir pasitikėjimas savo kompetencijomis. Šį reiškinį mokslinė literatūra aprašo per kompetencijų degradacijos koncepciją – procesą, kuriame įgūdžių lygis mažėja po ilgo nevartojimo, o organizacijos ir darbuotojai dažnai turi imtis papildomų veiksmų tam išvengti ar sušvelninti (Brouwers ir Joung, 2025; Klostermann, Conein, Felkl ir Kluge, 2022).

Nors dominuoja emociniai sunkumai, dalis informančių patyrė ir pozityvių emocijų. Tai ryšku citatose: „*labai pakiliai, buvau pasiilgusi darbo*“ (M8), „*jaučiausi pakankamai gerai, nes laukiau <...> veiklos*“ (V1). Tokios patirtys atspindi vidinę motyvaciją, profesinį ryšį su darbu ir vidinių poreikių patenkinimą. Naujausi tyrimai, nagrinėjantys darbuotojų vidinę motyvaciją ir savirealizaciją, rodo, kad grįžimas į prasmingą profesinę veiklą gali padidinti energiją, emocinę gerovę ir pasitenkinimą darbu (Pandey ir kt., 2025). Pozityvios emocijos dažniau pasireiškė tais atvejais, kai darbuotojai grįžo į saugią, palaikančią ir bendradarbiavimu grįstą darbo aplinką. Tai sutampa su mokslinės literatūros įžvalgomis, kad psichologinė gerovė priklauso nuo organizacinės kultūros, tarpusavio santykių ir socialinės aplinkos kokybės (Hennicks ir kt., 2024).

Analizuojant emocinio palaikymo patirtis paaiškėjo, kad pagrindinis emocinės paramos šaltinis daugelio informančių gyvenime buvo kolegos, o ne vadovai ar organizacija kaip struktūra. Citatose dažnai kartojasi: „*dalinausi jausmais*“ (M3), „*turėjau asmenų ratą*“ (M4), „*mane palaikė kolegos*“ (M7). Tai rodo, kad neformalus kolegiški ryšiai veikia kaip apsauginis psichologinis resursas. tyrimai taip pat patvirtina, kad socialinė parama darbo aplinkoje reikšmingai sumažina streso poveikį ir didina psichologinį atsparumą pereinamojo laikotarpio metu (Hennicks ir kt., 2024). Tačiau dalis informančių patyrė ir supratimo trūkumą. Kaip nurodė M2: „*dalintis negalėjau, nes organizacijai visiškai neaktuali*“, tai atskleidžia žemą psichologinio saugumo lygį organizacijoje. Psichologinis saugumas organizacijoje apibrėžiamas kaip darbuotojo suvokimas, kad jis gali rizikuoti tarpasmeniškai be baimės būti nubaustam ar atmestam, ir yra glaudžiai susijęs su pasitikėjimu, bendravimu bei darbuotojų gerove (Edmondson ir Bransby, 2023).

Vadovų elgesys paaiškėjo kaip vienas labiausiai psichologinę gerovę lemiančių veiksnių. Kai vadovas demonstravo empatiją, tyrimo dalyvės įvardijo tai kaip reikšmingą palengvėjimą: „*labai didelis džiugesys, kad grįžau*“ (M3). Vadovavimo stilius, kai vadovai rodo rūpestį, atvirai bendrauja ir atsižvelgia į darbuotojų poreikius, reikšmingai prisideda prie jų emocinės gerovės, išitraukimo ir pasitenkinimo darbu (Liu, Fang ir He, 2025). Tačiau kitų informantų patirtys buvo priešingos: „*vadovo palaikymo nesulaukiau... santykiei įtempti*“ (M1), „*nesulaukiau jokio palaikymo*“ (M2). Tokios situacijos rodo žemą vadovų emocinę kompetenciją, kuri, kaip rodo naujausi tyrimai, yra glaudžiai susijusi su didesne darbuotojų įtampa, mažesniu pasitikėjimu organizacija ir padidėjusia pasitraukimo rizika (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans ir Gerbasi, 2018; Liu, Fang, Hu, Chen, Li ir Cai, 2024).

Svarbi tendencija – emocinio palaikymo priemonių beveik visiškai nebuvimas organizacijose. Didžioji dalis informantų nurodė, kad organizacijoje „*nėra jokių palaikymo priemonių*“ (M1), „*neegzistuoja tokie dalykai*“ (M2), „*nėra tokių priemonių*“ (M8). Tai rodo, kad institucinis dėmesys psichologinei gerovei yra ribotas. Naujausi tyrimai akcentuoja, kad organizacijos, sistemingai investuojančios į emocinės sveikatos priemones, mentorystę, psichologinę pagalbą ar reintegracijos programas, pasiekia aukštesnį darbuotojų išitraukimą ir mažesnę darbuotojų kaitą (Pandey ir kt., 2025; Hennicks ir kt., 2024). Šis neatitikimas tarp darbuotojų poreikių ir organizacinių praktikų yra vienas ryškiausių analizės rezultatų.

Apibendrinant galima teigti, kad psichologinė gerovė grįžimo į darbą metu yra daugialypė ir stipriai priklauso nuo organizacinės aplinkos kokybės. Dauguma informančių patyrė padidėjusį psichologinį krūvį, kuris susijęs su vaidmenų konfliktu, naujos rutinos kūrimu ir emociniu atsiskyrimu nuo vaiko. Teigiamos patirtys dažniausiai pasireiškė tada, kai buvo jaučiama kolegų parama ir vadovų empatija, o ne formalios organizacijos priemonės. Ši analizė rodo aiškią spragą organizacijų praktikoje –

emocinė grįžtančių darbuotojų gerovė nėra sistemiškai palaikoma, todėl didžioji atsakomybės dalis tenka pačioms darbuotojoms ir jų neformaliajam socialiniam tinklui.

Analizuojant antrąją tyrimo dimensiją – fizinę gerovę, toliau pateikiama lentelė, kurioje apibendrinti prasminiai dalyvių teiginiai ir išryškėjusios kategorijos. Ši dimensija apima aspektus, susijusius su darbuotojų fiziniu pasirengimu sugrįžti į darbą, darbo aplinkos pritaikymu bei darbo ir šeimos fizinio krūvio derinimo galimybėmis.

3 lentelė. Fizinės gerovės dimensijos kategorijos (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai	Paminėjimų skaičius
Fizinis pasirengimas (fiziškai pajėgūs)	Fizinis skausmas (nugara, galva, akys)	„Prasidėjo migreniniai galvos skausmai <...> pradėjo skaudėti nugarą.“ (M1) „<...>kelionės automobiliu turi įtakos nugaros ir kojų skausmams.“ (M2) „<...>akys labai jautėsi, kad vargsta, reikėjo pradėti naudoti akių lašus.“ (M3) „<...>pasijautė nugaros skausmai.“ (M6)	4
	Fizinis nuovargis, energijos stoka, perdegimas	„Motinos visą gyvenimą <...> pavargusios.“ (M4) „Pervargusi, perdegusi <...> energijos trūkumas.“ (M5) „Gera, bet pavargusi.“ (M7)	3
	Gera arba pakankamai gera fizinė savijauta	„Gera.“ (M8) „Puikiai <...> kupina jėgų.“ (M9) „Fiziškai man nebuvo sunku.“ (V1)	3
Darbo aplinkos pritaikymas	Nepakankamas darbo aplinkos pritaikymas	„Aplinka tokia ir liko <...> niekas nepakito.“ (M1) „Aplinka niekuo nepasikeitusi <...>“ (M4) „nepastebėjau jokių darbo aplinkos pokyčių <...> aplinka buvo patogi.“ (M9) „<...> aplinka išliko tokia pati.“ (V1)	4
	Minimalus darbo aplinko pritaikymas	„<...> automobilį <...> patogesnis nei prieš išeinant į motinystės atostogas.“ (M2) „ suteikta galimybė dirbti iš namų.“ (M3) „ Pakeista darbo lokacija <...> naujas kompiuteris, kabinetas išremontuotas, nauji baldai.“ (M5)	3
	Palaikantis darbo krūvio pritaikymas	„Buvo pritaikyta – neskyrė sunkių, sudėtingų užduočių.“ (M8)	1
	Darbo aplinką apsunkinantys veiksniai	„Nebuvo pritaikymo <...> daug komunikacijos su klientais ir daug skundų teko girdėti.“ (M6)	1
Darbo ir šeimos fizinio krūvio balansas	Darbo ir šeimos krūvio derinimo sunkumai	„Labai sunkiai <...> arba tik darbas, arba tik vaikas.“ (M1) „ Sunkiai sekėsi, nes jaučiau įtampą, kai vaikas sirgdavo.“ (M2) „Sunkiai <...> tilpti į tuos rėmus <...> nebelieka laiko sau.“ (M3) „ sunku namie tvarkytis <...> darbe sunku suspėti <...>.“ (M5)	4
	Derinimas su partnerio pagalba	„Sunku, bet įmanoma <...> nebuvo viena.“ (M4)	2

		„<...> kas susiję su vaikų priežiūra ir namais rūpesčius prisiimdavo žmona.“ (V1)	
	Sėkmingas darbo ir šeimos krūvio balansas	„Savijauta buvo gera.“ (M7) „Teigiamai.“ (M8) „išmokau derinti darbus ir šeimą, geriau planuoti veiklą <...> emiau dirbti efektyviau.“ (M9)	3

Fizinės gerovės analizė atskleidė, kad grįžimas į darbą po motinystės ar tėvystės atostogų daugeliui tyrimo dalyvių yra susijęs su reikšmingu fiziniu krūviu ir kūno adaptacijos iššūkiais. Ši gerovės dimensija pasirodė itin jautri, nes būtent fizinė savijauta dažnai tampa pirmuoju indikatoriumi, kaip darbuotojas geba prisitaikyti prie pasikeitusio gyvenimo ritmo. Lyginant lentelėje pateiktus duomenis, ryškėja, kad dalyviai patiria fizinį nuovargį, įvairius skausmus, darbo aplinkos nepritaikymo padarinius ir sunkumus derinant fizinius reikalavimus darbe ir šeimoje. Tokios patirtys dera su literatūra, kuri pabrėžia, jog fizinė darbo aplinka ir fiziniai darbo reikalavimai yra svarbūs darbuotojų gerovės komponentai, o darbo sąlygų fizinis aspektas daro tiesioginį poveikį sveikatai ir organizacinei integracijai. Tyrimai rodo, kad ergonomiškai pritaikyta darbo aplinka ir konstruktyvi darbo vietos fizinė struktūra reikšmingai prisideda prie geresnio darbuotojų savijautos ir energijos lygio, taip mažindami neigiamą fizinio krūvio poveikį darbo produktyvumui bei emocinei būklei (Dumitriu ir kt., 2025; Oyedeji, 2025).

Analizuojant fizinio pasirengimo kategoriją paaiškėjo, kad grįžus į darbą daliai darbuotojų pasireiškė įvairūs fiziniai simptomai. Lentelėje aiškiai matoma, kad fizinis diskomfortas buvo vienas iš dažniausiai minimų reiškinių. Pavyzdžiui, M1 nurodė: „*Prasidėjo galvos skausmai <...> pradėjo skaudėti nugarą*“, o M2 pabrėžė, kad „*kelionės automobiliu turi įtakos nugaros ir kojų skausmams*“. Šios citatos atskleidžia, jog kūno apkrovos, atsiradusios dėl intensyvesnio darbo ritmo, dar nėra pilnai suderinamos su fiziniais pokyčiais, patirtais tėvystės laikotarpiu. Fizinis diskomfortas dažnas ir kitų dalyvių pasisakymuose: M3 minėjo akių nuovargį, M5 – perdegimo požymius („*pervargusi, perdegusi*“), M6 – bendrą nuovargį po fizinių veiklų, M7 – nuovargį derinant pareigas. Tai dera su bendromis darbo aplinkos tyrimų išvadomis, kad darbo krūvis ir fiziniai reikalavimai darbe yra pagrindiniai stresoriai, kurie daro įtaką tiek fizinei, tiek psichologinei sveikatai, ypač darbuotojams, turintiems papildomų pareigų šeimos gyvenime (Kolari, 2024). Tuo tarpu teigiami atvejai, tokie kaip M9 pasisakymas „*puikiai <...> kupina jėgų*“, rodo fizinio pasirengimo individualumą bei psichofiziologinių resursų atkūrimo sėkmę, kuri gali priklausyti nuo gyvenimo būdo, sveikatos ir socialinės paramos aplinkoje.

Antroji kategorija – darbo aplinkos pritaikymas – atskleidė nevienodą organizacijų pasirengimą priimti grįžtančius darbuotojus fiziškai saugioje ir ergonomiškai pritaikytoje aplinkoje. Daugelis informančių pabrėžė, kad aplinka liko identiška prieš išėjimą į atostogas: „*Aplinka tokia ir liko <...> niekas nepakito*“ (M1), „*aplinka niekuo nepasikeitusi*“ (M4), „*aplinka išliko tokia pati*“ (V1). Tai leidžia daryti prielaidą, kad fiziniai poreikiai grįžimo metu organizacijose nėra pakankamai vertinami, nors iteratyvūs tyrimai darbo aplinkos srityje pabrėžia, kad ergonomiškai ir fiziškai pritaikyta darbo aplinka yra reikšmingas gerovės veiksnys, mažinantis fizinių simptomų riziką ir gerinantis bendrą darbo kokybę (Dumitriu ir kt., 2025). Vis dėlto keletas informančių patyrė tam tikrus pozityvius aplinkos pokyčius, pavyzdžiui: galimybę dirbti iš namų („*galėjau dirbti iš namų, kai reikėjo*“, (M3) ar atnaujintas darbo priemonės („*naujas kompiuteris, kabinetas išremontuotas*“, M5). Šie atvejai rodo, kad tam tikros organizacijos suteikia individualius sprendimus, tačiau jie nėra sisteminiai ir priklauso nuo atskirų vadovų ar skyrių iniciatyvos. M8 pasisakymas „*buvo pritaikyta – neskyrė sunkių,*

sudėtingų užduočių“ atskleidžia, kad fizinė gerovė gali būti tiesiogiai gerinama per darbo krūvio valdymą. Priešingai, M6 nurodė, jog „darbo krūvis buvo toks pat sunkus <...> daug klientų skundų“, kas parodo, kad krūvio nepakeitimas grįžimo laikotarpiu gali reikšmingai prisidėti prie fizinės įtampos.

Trečioji kategorija – darbo ir šeimos fizinio krūvio balansas – pasirodė viena ryškiausių fizinės gerovės sudedamųjų dalių. Informantės dažnai nurodė, kad profesinis fizinis krūvis jungiasi su intensyviu namų ūkio ir vaikų priežiūros režimu. M1 įvardijo, kad derinti darbus ir šeimą buvo „labai sunkiai <...> arba tik darbas, arba tik vaikas“, o M3 minėjo, kad „tilpti į tuos rėmus <...> nebelieka laiko sau“. Šie pasisakymai iliustruoja realią darbo ir namų pareigų sąveiką, kuri lemia padidėjusius fizinius reikalavimus, o tai atitinka darbo gyvenimo sąveikos teorijų principus, pabrėžiančius, kad vienu metu vykstantys fiziniai reikalavimai iš skirtingų gyvenimo sričių didina išsekimo riziką (Wells, 2023). M2 atvejis – „jaučiau įtampą, kai vaikas sirgdavo“ – rodo, kaip fiziniai ir emociniai reikalavimai susijungia į vientisą stresorių, apsunkinantį kasdienę rutinos organizavimą. Kita vertus, pozityvios patirtys, tokios kaip M4 teiginys „sunku, bet įmanoma <...> nebuvo viena“, bei M9 įvardintas sugebėjimas „išmokyti derinti darbus ir šeimą“, rodo, kad darbo ir šeimos fizinio krūvio balansas gali būti pasiektas tais atvejais, kai yra aiškus partnerių įsitraukimas, palaikymas bei struktūruotas dienos ritmas — tai sutampa su literatūra, kuri akcentuoja socialinės paramos ir palaikymo svarbą darbuotojo fizinei sveikatai (Wells, 2023).

Apibendrinant fizinės gerovės analizę galima teigti, kad grįžimas į darbą po motinystės ar tėvystės atostogų daugeliui darbuotojų yra susijęs su ryškiais fiziniais iššūkiais. Dalis informantų patyrė įvairius fizinius negalavimus – galvos ir nugaros skausmus, nuovargį, akių įtampą, sumažėjusią ištvermę. Tai rodo, kad organizmui dažnai prireikia laiko atsigauti po intensyvaus tėvystės laikotarpio ir prisitaikyti prie naujo ritmo. Analizė atskleidė, jog darbo aplinka dažniausiai nebuvo pritaikyta grįžtančio darbuotojo poreikiams: daugeliu atvejų ji išliko tokia pati kaip prieš išėjimą į atostogas, o darbo krūvis nebuvo sumažintas. Tik pavieniais atvejais buvo suteikta galimybė dirbti nuotoliniu būdu ar gautos atnaujintos darbo priemonės. Be to, darbuotojai nurodė, kad fizinis nuovargis didėja derinant profesinius įsipareigojimus su kasdieniu šeimos krūviu, ypač kai tenka vienu metu tvarkytis su darbo dienos reikalavimais, vaikų priežiūra ir namų ruoša. Teigiamos patirtys dažniausiai siejosi su partnerio pagalba ir aiškiai susidėliota rutina, padėjusia sumažinti fizinį krūvį. Bendrai vertinant, fizinė gerovė grįžimo laikotarpiu pasirodė esanti trapičiausia dėl kelių vienu metu veikiančių veiksnių: kūno adaptacijos, nepakankamo darbo aplinkos pritaikymo ir išaugusio fizinio krūvio tiek darbe, tiek šeimoje.

Analizuojant trečiąją tyrimo dimensiją – ekonominę gerovę, toliau pateikiama lentelė, kurioje apibendrinti prasminiai dalyvių teiginiai ir išryškėjusios kategorijos. Ši dimensija apima atlyginimo tęstinumo, finansinio stabilumo, socialinių garantijų užtikrinimo bei papildomų naudų ar paskatų aspektus, kurie lemia darbuotojų saugumo jausmą ir pasitikėjimą organizacija po grįžimo į darbą.

4 lentelė. Ekonominės gerovės dimensijos kategorijos (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai	Paminėjimų skaičius
Atlyginimo tęstinumas	Nekitęs atlyginimas	„Ne, atlyginimas mano nekito.“ (M3) „Galima sakyti išliko toks pats.“ (M4) „Atlyginimas toks pats kaip prieš išeinant.“ (M9) „Atlyginimas mokamas toks, koks nustatytas tos pačios srities darbuotojams.“ (V1)	4

	Atlyginimo padidėjimas dėl organizacinių pokyčių	„Mano atlyginimas buvo padidintas tiek, kiek tuo metu gavo ir mano kolegės.“ (M1) „Taip, jis gerokai buvo pakeltas.“ (M2) „Kito pagal valstybės tarnybos įstatymą.“ (M7) „Atlyginimą sulygino su kitų skyriaus kolegų.“ (M8)	4
	Atlyginimo padidėjimas darbuotojo iniciatyva	„Šiek tiek pakilo, bet mano pačios užsispyrimo dėka.“ (M5) „Grįžtant išsiderėjau geresnį atlyginimą.“ (M6)	2
Finansinio stabilumo jausmas po grįžimo	Aiškus finansinis stabilumas	„Taip, jaučiausi finansiškai saugi.“ (M1) „Finansinis stabilumas man labai svarbu.“ (M2) „Tikrai saugesnė savijauta negu būnant vaiko priežiūros atostogose.“ (M3) „Dėl tos priežasties ir grįžau į darbą.“ (M4) „Finansiškai tikrai saugiau nei vaiko priežiūros atostogose.“ (M6) „Atlyginimas visada suteikia saugumo jausmą.“ (M7) „Taip.“ (M8) „Taip, jaučiausi saugus.“ (V1)	8
	Dalinis finansinis stabilumas (priklausomas nuo šeimos pajamų)	„Pakankamai, nes šeimoje dirbu ne viena.“ (M9)	1
	Finansinio stabilumo nebuvimas	„Visiškai nesijaučiau saugi.“ (M5)	1
Socialinių garantijų išlaikymas	Išlaikytos socialinės garantijos	„Taip, suteikia viską.“ (M1) „Taip, suteikė personalo skyrius.“ (M7) „Informaciją suteikė profesinė sąjunga.“ (M9)	3
	Nepakankama informacija apie socialines garantijas	„Viskuo turėjau domėtis pati.“ (M2) „Aš neklausiau, o man ir nieko nesakė.“ (M3) „Ne, informaciją turėjau ieškotis.“ (M4) „Ne, pati turiu domėtis.“ (M5) „Pati darbovietė nieko labai neinformuoja.“ (M6) „Nesuteikė informacijos.“ (M8) „Organizacija nekalbėjo, žinojau iš anksčiau.“ (V1)	7
Papildomos naudos ar paskatos saugumo jausmui	Socialinės ar sveikatos naudos	„Socialinis draudimas, ambulatorinės paslaugos dalinai apmokamos.“ (M1)	1
	Profesinio tobulėjimo naudos	„Papildomi kursai žinių atnaujinimui.“ (M2)	1
	Mentorystė kaip organizacinė nauda	„Yra mentorystė, skiriamas darbuotojas.“ (M3) „Viskas įeina į mentorystės programą.“ (M7) „Mentorystė, papildomos poilsio dienos.“ (M9)	3
	Papildomų naudų nebuvimas	„Ne.“ (M4) „Ne.“ (M5) „Ne.“ (M6) „Iš psichologinės pusės – ne.“ (M8) „Nieko nesiūlė.“ (V1)	5

Ekonominės gerovės analizė atskleidė, kad finansiniai aspektai grįžimo į darbą laikotarpiu yra vienas iš labiausiai darbuotojų saugumo jausmą lemiančių veiksnių. Informančių pasisakymai parodė, kad ekonominė grįžimo realybė nėra vienoda – ją formuoja darbo užmokesčio politika, organizacijų komunikacijos kultūra bei papildomų naudų prieinamumas. Šios patirtys dera su naujausiais tyrimais, kuriuose pabrėžiama, kad finansinis stabilumas yra kertinė darbuotojų gerovės dimensija, turinti įtakos tiek emociniam stabilumui, tiek profesinei adaptacijai darbo aplinkoje (Pandey, Maheshwari ir Malik, 2025; Oyedeji, 2025).

Analizė parodė tris skirtingus atlygio tęstinumo modelius. Daliai informančių atlyginimas nesikeitė („ne, atlyginimas mano nekito“ (M3), „galima sakyti išliko toks pats“ (M4), todėl jos išlaikė finansinį stabilumą. Tai dera su šiuolaikiniais modeliais, kurie rodo, kad pajamų nenumatomi pokyčiai yra svarbūs pereinamojo laikotarpio streso mažinimo veiksniai ir padeda išlaikyti emocinį balansą bei veiklos tęstinumą (Hennicks ir kt., 2024). Kita respondentų grupė patyrė atlyginimo padidėjimą, kuris buvo susijęs ne su grįžimu, bet su organizacijos vidiniais pokyčiais („mano atlyginimas buvo padidintas tiek, kiek tuo metu gavo ir mano kolegės“ (M1). Tai atitinka šiuolaikinius atlygio sistemų tyrimus, kuriuose teigiama, kad struktūriniai atlyginimo pakeitimai padidina bendrą pasitenkinimą, tačiau ne visuomet atspindi individualų grįžtančio darbuotojo pripažinimą (Dumitriu, Simion ir Preda, 2025). Trečiasis modelis siejosi su individualiomis darbuotojų pastangomis: „šiek tiek pakilo, bet mano pačios užsispyrimo dėka“ (M5); „grįžtant išsiderėjau geresnį atlyginimą“ (M6). Tai sutampa su socialinio mainų teorijos šiuolaikinėmis versijomis, kurios pabrėžia, kad darbuotojai aktyviai siekia derybų dėl savo vertės, ypač kai organizacija nesiūlo sisteminio palaikymo arba individualizuotų atlygio sprendimų (Cropanzano, Dasborough ir Weiss, 2025). Tokios patirtys rodo, kad daugelyje organizacijų vis dar trūksta sisteminių atlygio politikų, pritaikytų darbuotojams, grįžtantiems po tėvystės ar motinystės atostogų.

Dauguma informančių nurodė, kad sugrįžimas į darbą sustiprino finansinį saugumą: „taip, jaučiausi finansiškai saugi“ (M1); „finansiškai tikrai saugiau nei vaiko priežiūros atostogose“ (M6). Šios patirtys sutampa su naujesnės gerovės literatūros teiginiais, kad sąmoningas finansinis saugumas yra esminis žemesnio lygmens poreikis, kurio patenkinimas suteikia pagrindą siekti aukštesnio lygmens tikslų, įskaitant profesinę savirealizaciją ir emocinę gerovę (Hennicks ir kt., 2024; Pandey ir kt., 2025).

Kita vertus, egzistuoja ir visiško saugumo nebuvimo atvejų – M5 teigė: „visiškai nesijaučiau saugi“. Tokios situacijos atskleidžia ekonominės pažeidžiamumo riziką, kuri ypač ryški grįžimo į darbą laikotarpiu. Naujausi modeliai, remiantys išteklių išsaugojimo teoriją (Conservation of Resources), rodo, kad finansinių išteklių trūkumas tiesiogiai didina streso lygį ir mažina prisitaikymo galimybes, ypač kontekste, kai darbuotojas susiduria su daugybe konkurencingų išteklių poreikių (Westman, Hobfoll ir Chen, 2023). M9 paminėtas šeimos kontekstas („pakankamai, nes šeimoje dirbu ne viena“) atskleidžia, kad finansinis saugumas daugeliu atvejų yra suvokiamas ne tik individualiai, bet ir šeimos kontekste, o tai atitinka naujus tyrimus, pabrėžiančius sutelktos ekonominės gerovės svarbą namų ūkio lygmenyje (Oyedeji, 2025).

Socialinės garantijos yra viena svarbiausių ekonominės gerovės dimensijų, tačiau analizė atskleidė ryškų informacijos netolygumą. Nedidelė dalis informančių nurodė gavusios aiškią informaciją iš personalo skyriaus ar profesinės sąjungos („taip, suteikė personalo skyrius“, M7; „informaciją suteikė profesinė sąjunga“, M9). Tokie atvejai liudija apie gerai veikiančią organizacinės komunikacijos struktūrą. Vis dėlto dauguma informančių teigė informacijos negavusios: „viskuo turėjau domėtis pati“ (M2); „pati darbovietė nieko labai neinformuoja“ (M6). Tai patvirtina literatūroje aprašytą problemą, jog organizacijos dažnai formaliai garantuoja teises apsaugas, bet jų nekomunikuoja, palikdamos darbuotojus savarankiškai aiškintis sudėtingus teisinius aspektus. Tokia situacija silpnina darbuotojų pasitikėjimą ir didina organizacinę įtampą.

Papildomos naudos dažniausiai buvo minimalios ir fragmentiškos. Kai kurios dalyvės minėjo papildomas paslaugas, tokias kaip socialinio draudimo kompensacijos ar mentorystė („yra mentorystė, skiriamas darbuotojas“, M3). Tačiau dauguma atsakė „ne“ (M4, M5, M6), o V1 tiesiai

pasakė: „*nieko nesiūlė*“. Tai rodo, kad organizacijos retai taiko strateginius grįžtančių tėvų palaikymo mechanizmus. Literatūroje tokios priemonės įvardijamos kaip „organizacinė investicija į darbuotojo kapitalą“, kuri gali didinti įsitraukimą ir lojalumą. Visgi tyrimo rezultatai rodo, kad tokios intervencijos Lietuvoje dar nėra įprasta praktika.

Apibendrinant galima teigti, kad ekonominės gerovės dimensija išryškino, kad grįžimo į darbą laikotarpiu finansinis stabilumas tampa centrine darbuotojų saugumo ir emocinės pusiausvyros dalimi. Dauguma informančių finansinį saugumą siejo su atlyginimo testinumu ir reguliariomis pajamomis, o socialinių garantijų komunikacijos stygius bei papildomų paskatų nebuvimas dažnai veikė kaip pažeidžiamumo šaltinis. Ekonominės gerovės patirtys atskleidė, kad organizacijų politika dažniau orientuota į bendrus struktūrinius sprendimus, o individualizuoto grįžtančių darbuotojų palaikymo vis dar trūksta. Tai rodo, kad ekonominis darbuotojų saugumas šiuo laikotarpiu išlieka trapus ir glaudžiai susijęs tiek su organizacine kultūra, tiek su darbuotojų pačių iniciatyvumu.

Analizuojant ketvirtąją tyrimo dimensiją – socialinę gerovę, toliau pateikiama lentelė, kurioje apibendrinti prasminiai dalyvių teiginiai ir išryškėjusios kategorijos. Ši dimensija apima socialinės integracijos, santykių su kolegomis kokybės bei socialinio pripažinimo aspektus, kurie yra reikšmingi darbuotojų priklausymo organizacijai jausmui ir emociniam komfortui darbinėje aplinkoje.

5 lentelė. Socialinės gerovės dimensijos kategorijos (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai	Paminėjimų skaičius
Socialinė integracija	Lengvas ir šiltas įsiliejimas į kolektyvą	„Labai gerai jaučiausi, nes visos kolegės labai manęs laukė.“ (M1) „su šypsena, apkabinimais, su geromis nuotaikomis ir viskuo.“ (M3) „Taip, kolektyvas, kad ir nauji žmonės labai mielai sutiko.“ (M4) „Taip, kolektyvas priėmė šiltai, laukė.“ (M9) „Taip, greitai vėl įsiliejęs į bendrą veiklą.“ (V1) „Taip, nes tai tas pats kolektyvas, nebuvo<...> nepritaipimo.“ (M6) „Taip.“ (M7) „Taip.“ (M8)	8
	Sudėtingesnė integracija dėl darbo specifikos	„Aš nedirbu kolektyve, bendrauju tik tiek kiek reikia.“ (M2)	1
Santykių kokybė	Geri ir palaikantys santykiai su kolegomis	„Labai geri santykiai. Po darbo būname <...>.“ (M1) „<...> draugiškai ir maloniai bendrauja.“ (M3) „Nesikeitė.“ (M8) „Santykiai nepasikeitė.“ (V1) „buvo kaip draugė ir tikrai turėjom gerus santykius.“ (M6) „tapome artimesni, nes galime pasidalinti tarpusavyje tomis pačiomis bėdomis.“ (M9) „Buvo geri ir liko geri.“ (M7)	7
	Santykių distancija ir emocinis atšalimas	„Truputėlį šaltesni, <...>.“ (M3) „Aš labiau atstumą išlaikau, esu šaltesnė, mažiau kalbu.“ (M5) „Galbūt mažiau pasitikėjimo.“ (M4)	3
	Konkurencinė atmosfera kolektyve	„Visi jaučiamės šiek tiek konkuruojantys tarpusavyje dėl uždarbio.“ (M2)	1

Socialinis pripažinimas	Darbuotojo vertinimas ir reikalingumo pripažinimas	„Taip, jaučiausi reikalinga ir naudinga.“ (M1) „Taip, jaučiausi reikalinga ir svarbi.“ (M2) „Taip, iš tiesioginio vadovo labai labai jautėsi.“ (M3) „Tikrai taip“ (M7) „Taip.“ (M8) „Buvau kviečiama į susirinkimus.“ (M9) „Taip, darbdaviai tikrai laukė, nes esu geras darbuotojas.“ (V1)	7
	Silpnas pripažinimas arba jo nebuvimas	„Niekada nesijaučiau vertinama.“ (M4) „Ne, nesijautė.“ (M5) „<...> galėjo ir labiau pastebėti indėlį.“ (M6)	3
	Oficialaus organizacijos dėmesio nebuvimas	„Dėl grįžimo niekaip neišreiškė padėkos.“ (M1) „Neišreiškė niekaip.“ (M2) „Nulinė.“ (M4) „Niekaip.“ (M5) „Kažkokio specifinio pastebėjimo tikrai nebuvo.“ (M6) „Neišreiškė niekaip.“ (M8) „Oficialaus sveikinimo ar padėkos nebuvo.“ (M9) „Organizacija niekaip neišreiškė padėkos.“ (V1)	8

Socialinės gerovės analizė atskleidė, kad grįžimas į darbą po motinystės ar tėvystės atostogų yra glaudžiai susijęs su darbuotojų patiriamais socialiniais ryšiais, integracija į kolektyvą ir organizaciniu pripažinimu. Socialinė aplinka tampa kertiniu veiksmu, leidžiančiu darbuotojui jaustis ne tik grįžus į darbo vietą, bet ir atgaunant profesinę tapatybę bei priklausymo jausmą. tyrimai pabrėžia, kad socialinis palaikymas darbo aplinkoje ir kolegų tarpusavio ryšiai tiesiogiai susiję su darbuotojų emocine gerove, psichologine sveikata ir bendru požiūriu į darbą (Pandey, Maheshwari ir Malik, 2025; Al-Floarei ir kt., 2024). Ši literatūra rodo, kad socialinių ryšių kokybė darbo vietoje yra vienas stipriausių gerovės prognozuotojų, ypač pereinamuoju laikotarpiu grįžus į darbą.

Didžioji dalis dalyvių teigė, kad grįžimas į kolektyvą buvo šiltas ir palaikantis. Tai iliustruoja citatos: „labai gerai jaučiausi, nes visos kolegės labai manęs laukė“ (M1), „su šypsena, apkabinimais, su geromis nuotaikomis ir viskuo“ (M3), „kolektyvas priėmė šiltai, laukė“ (M9), „greitai vėl įsiliejęs į bendras veiklas“ (V1). Šie pasisakymai rodo, kad kolektyvas atliko svarbią emocinio saugumo funkciją. Naujausi empiriniai tyrimai rodo, kad didesnis socialinis palaikymas darbo aplinkoje – tiek iš kolegų, tiek iš vadovų – ne tik mažina darbo keliamą stresą, bet ir stiprina darbuotojo priklausymo organizacijai jausmą. Tokios socialinės sąveikos ypač svarbios tranzitiniuose gyvenimo etapuose, pavyzdžiui, grįžtant į darbą po ilgesnės pertraukos (Pandey, Maheshwari ir Malik, 2025; Al-Floarei, 2024). Kita vertus, buvo ir išimtinių socialinės integracijos atvejų. M2 teigė: „aš nedirbu kolektyve, bendrauju tik tiek, kiek reikia“. Tai iliustruoja, kad darbo forma (pvz., individualus ar nuotolinis darbas) gali riboti socialinę integraciją. Literatūra rodo, kad sumažėjęs neformalus bendravimas darbo vietoje – ypač hibridinio ar nuotolinio darbo kontekstuose – gali susilpninti tarpasmeninius ryšius ir mažinti jausmą, kad yra įsiliejama į bendruomenę (Marozva, 2025).

Dauguma informančių santykius su kolegomis vertino kaip gerus ar dar sustiprėjusius: „labai geri santykiai. Po darbo būname...“ (M1), „draugiškai ir maloniai bendrauja“ (M3), „buvo geri ir liko geri“ (M7), „tapome artimesni, nes galime pasidalinti tomis pačiomis bėdomis“ (M9). Tai atitinka šiuolaikinę socialinės gerovės literatūrą, kuri pabrėžia, jog bendros gyvenimo patirtys, įskaitant darbo – šeimos derinimą, gali skatinti empatiją, tarpusavio paramą ir socialinį ryšį tarp kolegų (Pandey ir kt., 2025). Tačiau dalis respondenčių išskyrė santykių atšalimą: „truputėlį šaltesni“ (M3), „aš labiau atstumą išlaikau, esu šaltesnė“ (M5), „galbūt mažiau pasitikėjimo“ (M4). Tokie pasisakymai gali

būti aiškinami per šiuolaikinę socialinės gerovės perspektyvą, kurioje perėjimas tarp darbo ir namų vaidmenų, dinaminių darbo režimų (nuotolinis ar hibridinis darbas) ir konkurencinė kultūra gali mažinti socialinę sąveiką, pasitikėjimą ir bendruomeniškumo jausmą (Al-Floarei ir kt., 2024; Pandey ir kt., 2025).

Socialinis pripažinimas tyrime pasirodė kaip viena labiausiai poliarizuotų sričių. Dalis darbuotojų jautėsi reikalingi ir pastebėti: „*taip, jaučiausi reikalinga ir naudinga*“ (M1), „*taip, jaučiausi reikalinga ir svarbi*“ (M2), „*iš tiesioginio vadovo labai jautėsi*“ (M3), „*darbdaviai tikrai laukė*“ (V1). Tokie pasisakymai dera su naujesniais tyrimais, kurie rodo, kad socialinis pripažinimas iš vadovų ir kolegų yra svarbus tiek darbuotojų pasitikėjimo savimi, tiek organizacinio įsipareigojimo veiksnys, skatindamas priklausymo jausmą ir gerovę darbo vietoje (Pandey ir kt., 2025). Tačiau nemaža dalis respondentų patyrė visišką pripažinimo trūkumą: „*niekada nesijaučiau vertinama*“ (M4), „*ne, nesijautė*“ (M5), „*galėjo ir labiau pastebėti indėlį*“ (M6). Dar ryškesnis signalas – formalus pripažinimo nebuvimas grįžimo metu: „*dėl grįžimo niekaip neišreiškė padėkos*“ (M1), „*neišreiškė niekaip*“ (M2), „*nulinė*“ (M4), „*niekaip*“ (M5), „*specifinio pastebėjimo nebuvo*“ (M6), „*oficialaus sveikinimo ar padėkos nebuvo*“ (M9), „*organizacija niekaip neišreiškė padėkos*“ (V1). Tyrimai akcentuoja, kad socialinis pripažinimas – tiek oficialus, tiek neformalus – yra veiksnys, didinantis žmogaus motyvaciją ir gerovės suvokimą, jo trūkumas gali sumažinti organizacinį pasitikėjimą ir darbuotojo įsitraukimą (Pandey ir kt., 2025).

Apibendrinant socialinės gerovės analizę galima teigti, kad dauguma tyrimo dalyvių patyrė stiprų kolegų palaikymą, šiltą priėmimą ir pakankamai aukštą socialinės aplinkos kokybę. Tai kūrė psichologinį saugumą ir palengvino grįžimo procesą. Tačiau santykių kokybė ir pripažinimo patirtys nebuvo vienalytės – dalis darbuotojų jautė distanciją, silpną socialinį ryšį ar visišką formalios organizacijos reakcijos nebuvimą. Tokie rezultatai rodo, kad socialinė gerovė yra glaudžiai susijusi su organizacijos kultūra, vadovų elgesiu, darbo pobūdžiu ir darbuotojo gyvenimo situacija. Socialinė aplinka gali tapti tiek apsauginiu veiksniu, stiprinančiu emocinį atsparumą, tiek rizikos veiksniu, jei organizacijoje trūksta pripažinimo, ryšio palaikymo ar empatijos.

Analizuojant paskutiniąją tyrimo dimensiją – organizacinę gerovę, toliau pateikiama lentelė, kurioje apibendrinti prasminiai dalyvių teiginiai ir išryškėjusios kategorijos. Ši dimensija apima lankstaus darbo grafiko galimybes, informacijos prieinamumą bei vadovo požiūrį, kurie atskleidžia, kaip organizaciniai sprendimai ir vidinė kultūra prisideda prie darbuotojų sklandžios reintegracijos ir pasitenkinimo darbu.

6 lentelė. Organizacinės gerovės dimensijos kategorijos (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai	Paminėjimų skaičius
Lankstus grafikas	Suteiktas darbo grafiko lankstumas	„Pirmus kelis mėnesius turėjau galimybę dirbti iš namų. Daugiau nebuvo jokių lankstų galimybių.“ (M1) „Galima imti mamadienius <...> pasirinkau vieną dieną laisvą <...> tai yra labai patogiu.“ (M3) „Pasidomėjusi, kas man priklauso, pati pateikiau prašymą dirbti trumpesne darbo savaitę<...>“ (M4) „Kažkiek taip.“ (M5) „Taip, turėjau daugiau laiko ramiai susivokti, kas vyksta.“ (M9)	6

	Nesuteiktas darbo grafiko lankstumas	„Nesuteikė.“ (M2) „Lankstumo nebuvo <...>“ (M8) „Nemanau, kad tai turėjo įtakos.“ (V1)	3
Informacijos prieinamumas	Nepakankamas informacijos prieinamumas	„Turėjau pati domėtis, kas man priklauso <...> Niekas nebuvo suinteresuotas papasakoti.“ (M1) „Jokios informacijos nebuvo.“ (M4) „Taip.“ (M5) „Darbdavys tokios informacijos nesuteikė.“ (M6) „Neturėjau informacijos <...> klausiau kolegijų.“ (M8)	5
	Pakankamas ir aiškus informacijos prieinamumas	„Turėjau informacijos apie darbo pokyčius <...> vadovas pasiūlė susitikti.“ (M2) „Iš kolegų <...> buvau prijungta prie messenger grupės.“ (M3) „Mano organizacijoje viskas aiškiai reglamentuota <...> pokyčių daug nebuvo.“ (M7)	3
	Palaikantis ir supratingas vadovavimas	„Mano vadovas <...> Didelis palaikymas ir supratimas, kad tu turi vaikų <...> viskas buvo tikrai gerai.“ (M3) „Viskas buvo gerai, laiku ir aiškiai pateikta informacija.“ (M7) „Teigiamai.“ (M8) „Dabar galiu teigti, kad tiesioginio vadovo požiūris keičiasi, skiria daugiau dėmesio.“ (M9)	4
Vadovo požiūris	Kritiškas arba neigiamas vadovavimas	„Vadovas norėjo, kad grįžčiau anksčiau... neteikė jokios pagalbos psichologiškai.“ (M1) „Neigiamai vertinu... reikėtų labiau palaikyti mamas.“ (M2) „Komunikacija su vadovais visada būna nervinga, stresuota.“ (M4) „Buvo daug neaiškumų ir daug netikėtumų.“ (M5) „Vadovas nėra patenkintas dėl dažnų biuletenių <...> kelia streso.“ (M6) „Tiesioginis vadovas ir personalo skyrius nebuvo teigiamų emocijų kūrėjai.“ (M9) „Vadovas nesileidžia į asmeniškumus <...> svarbiausia rezultatai.“ (V1)	8

Organizacinės gerovės analizė parodė, kad grįžimas į darbą po motinystės ar tėvystės atostogų darbuotojams tampa reikšmingu pereinamuoju etapu, kurio sėkmę lemia tai, kaip organizacija sugeba pritaikyti savo procesus grįžtančio žmogaus poreikiams. Analizuojant lankstaus grafiko, informacijos prieinamumo ir vadovo požiūrio kategorijas, išryškėjo esminiai skirtumai tarp organizacijų, atskleidžiantys, kad organizacinė gerovė nėra savaime suprantama, o priklauso nuo konkrečių praktinių sprendimų, komunikacijos kultūros ir vadovų elgesio. Organizacinės psichologijos tyrimai pabrėžia, kad pereinamuoju laikotarpiu grįžtant į darbą kokybė daug priklauso nuo organizacinės struktūros, paramos mechanizmų ir lankstumo, kurie kartu formuoja darbuotojų percepciją apie organizacijos rūpinimąsi jų gerove (Pandey ir kt., 2025; Hennicks ir kt., 2024).

Kategorijoje „Lankstus grafikas“ atsiskleidė du ryškūs patirčių modeliai. Vienoje pusėje – darbuotojai, kurie nurodė, kad organizacija sudarė bent minimalių galimybių prisitaikyti, pavyzdžiui, suteikė galimybę dirbti iš namų („pirmus kelis mėnesius turėjau galimybę dirbti iš namų.“ (M1)), naudotis mamadieniais („galima imti mamadienius... tai yra labai patogu.“ (M3)) ar prašyti

trumpesnės darbo savaitės (*„pateikiau prašymą dirbti trumpesne darbo savaitę...“ (M4)*). Tokie lankstaus darbo formatų elementai naujausioje literatūroje siejami su geresne darbuotojų savijauta, mažesniu stresu ir aukštesniu darbo–šeimos balansu, nes jie leidžia darbuotojui lanksčiai organizuoti einamąsias pareigas ir asmeninius įsipareigojimus (Atkinson, Lupton, Kynighou, ir Antcliff, 2022). Lankstumas tokiu požiūriu tampa adaptacijos amortizatoriumi, sumažinančiu šoko grįžus riziką. Tačiau kiti tyrimo dalyviai patyrė visišką lankstumo nebuvimą, pabrėždami, kad *„nesuteikė“ (M2)* ar *„lankstumo nebuvo“ (M8)*. Tokia praktika atitinka naujus organizacinės elgsenos tyrimus, kurie rodo, kad lankstumo trūkumas mažina darbuotojų įsitraukimą, didina stresą ir gali stiprinti ketinimus palikti organizaciją, ypač pereinamuoju laikotarpiu (Hennicks ir kt., 2024; Thompson ir Prottas, 2023). Įdomu tai, kad tie, kurie lankstumą gavo, neretai jį turėjo „išsikovoti“ savo iniciatyva, o tai rodo, jog dažnai organizacija veikia ne proaktyviai, o reaguoja tik gavusi konkretų prašymą – tai būdinga mažesnio brandumo darbo – šeimos politikoms.

Antroji kategorija – informacijos prieinamumas – atskleidė itin ženklų trūkumą. Dauguma informančių teigė, kad *„turėjau pati domėtis, kas man priklauso...“ (M1)*, *„jokios informacijos nebuvo“ (M4)* ar *„darbdavys tokios informacijos nesuteikė“ (M6)*. Ši situacija yra reikšminga, nes šiuolaikiniai tyrimai rodo, kad darbo neapibrėžtumas ir informacijos trūkumas yra glaudžiai susiję su padidėjusia darbuotojų nerimo ir streso patirtimi, paveikiančia jų emocinę gerovę ir pasitenkinimą darbu (Gutiérrez-Broncano, Ruiz-Palomino, Jimenez-Estevez ir Yanez-Araque, 2024). Tuo tarpu tie, kurie informacijos gavo, dažniausiai patyrė sklandesnį įsitraukimą: *„turėjau informacijos apie darbo pokyčius... vadovas pasiūlė susitikti“ (M2)* ar *„Mano organizacijoje viskas aiškiai reglamentuota...“ (M7)*. Toks palaikymas stiprina psichologinį saugumą – supratimą, kad asmuo gali saugiai dalintis informacija, užduoti klausimus ir ieškoti pagalbos be baimės būti neigiamai vertinamam. Naujesni tyrimai rodo, kad aukštesnis psichologinio saugumo lygis yra susijęs su didesniu pasitikėjimu, geresniu bendravimu ir darbuotojų gebėjimu prisitaikyti prie organizacinių pokyčių (Edmondson ir Bransby, 2023).

Trečioji ir ryškiausia kategorija – vadovo požiūris – parodė didžiausią poveikį grįžimo į darbą patirčiai. Vadovo palaikymas, papildomas dėmesys ir empatija veikė kaip saugumo šaltinis. Tai atsispindi tokiose citatose kaip *„didelis palaikymas ir supratimas...“ (M3)* ar *„viskas buvo gerai, laiku ir aiškiai pateikta informacija.“ (M7)*. tyrimai rodo, kad vadovai, kurie rodo rūpestį, geba įsiklausyti ir palaikyti darbuotojus, reikšmingai prisideda prie darbuotojų emocinės gerovės, motyvacijos ir pasitikėjimo organizacija, ypač grįžtant po ilgesnės pertraukos (Liu, Fang ir He, 2025). Tačiau ir priešingų pavyzdžių buvo daug daugiau. Neigiamas vadovo elgesys atsiskleidė citatose: *„vadovas norėjo, kad grįžčiau anksčiau... neteikė jokios pagalbos“ (M1)*, *„neigiamai vertinu... reikėtų labiau palaikyti mamas“ (M2)*, *„komunikacija su vadovais visada būna nervinga“ (M4)*. Tokios situacijos atitinka šiuolaikinius tyrimų rezultatus, rodančius, kad vadovo palaikymo stoka pereinamuoju laikotarpiu gali sukelti emocinį išsekimą, mažesnę pasitenkinimą darbu ir didesnę ketinimą palikti organizaciją (Atkinson ir kt., 2022). Neigiami vadovų komentarai apie vaikų ligas ar grįžimo terminus taip pat rodo vaidmenų konfliktą, kuris naujausiose studijose aprašomas kaip vienas stipriausių darbo – šeimos įtampos šaltinių. Tokie atvejais darbuotojas tampa ypač pažeidžiamas, nes jam tenka ne tik sugrįžti į darbo ritmą, bet ir nuolat derinti šeimos pareigas su profesiniais lūkesčiais – tai atitinka naujausios darbo – šeimos sąveikos teorijos koncepcijas (Kossek ir Lautsch, 2022).

Apibendrinant, organizacinės gerovės analizė leidžia teigti, kad grįžimo į darbą sėkmė priklauso nuo trijų tarpusavyje susijusių veiksnių: lankstumo, komunikacijos ir vadovavimo. Kai šie elementai

organizacijoje funkcionuoja sklandžiai, darbuotojas patiria stiprią paramą, aiškumą ir psichologinį saugumą. Tokiu atveju grįžimas vyksta sklandžiai ir tampa natūralia profesinės tapatybės tęstinumo dalimi. Tačiau kai organizacija nepateikia informacijos, taiko rigidiškus procesus ir pasižymi žemu vadovų emociniu raštingumu, grįžimo laikotarpis tampa įtemptas, chaotiškas ir kupinas papildomų kliūčių. Tai rodo, kad organizacinė gerovė nėra tik struktūrinis elementas – tai kultūrinė praktika, kurią organizacijos turėtų nuosekliai stiprinti, siekdamos tvariai palaikyti darbuotojus šiuo jautriu karjeros etapu.

3.3. Diskusija

Šio tyrimo tikslas buvo išanalizuoti, kokie organizaciniai sprendimai prisideda prie darbuotojų, grįžtančių po motinystės ar tėvystės atostogų, gerovės užtikrinimo. Tyrime dalyvavo 10 respondentų – 9 moterys ir 1 vyras, kurie po ilgesnės pertraukos grįžo į darbo rinką. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų gerovė yra daugiaplanis reiškiny, apimantis psichologinius, fizinius, ekonominius, socialinius ir organizacinius aspektus.

Psichologinės gerovės analizė atskleidė, kad dauguma tyrimo dalyvių grįžimą į darbą vertino kaip emociškai sudėtingą ir nerimą keliantį laikotarpį. Šis emocinis pereinamasis etapas glaudžiai susijęs su vaidmenų kaita, atsakomybių padidėjimu ir profesinės tapatybės atnaujinimu. Duomenys rodo, kad dalyviai patyrė nerimą, stresą, neapibrėžtumą, ypač dėl vaikų adaptacijos ir profesinių įgūdžių atnaujinimo poreikio. Tai atitinka naujausias išvalgas apie pereinamojo laikotarpio emocinį krūvį (Kossek ir kt., 2023), kur teigiama, kad motinystės/tėvystės pertraukos sukelia psichologinį disbalansą, kuris dažnai išlieka ir po grįžimo į darbą. Pozityvių emocijų daugiau patyrė tie, kurie grįžo į palaikančią aplinką. Vadovo empatija ir kolegų palaikymas veikė kaip apsauginiai veiksniai (Yucel ir Fan, 2023). Vis dėlto, dauguma respondentų nurodė, kad organizacijos struktūrinės emocinio palaikymo priemonės buvo menkos arba neegzistuojančios, o tai išryškina organizacinės kultūros poveikį psichologinei gerovei (Sonnentag ir Fritz, 2021).

Tyrimas parodė, kad fizinė gerovė yra esminė, tačiau organizacijose dažnai nuvertinama grįžtančių po tėvystės ar motinystės atostogų darbuotojų patirties dalis. Dalyviai nurodė, kad po sugrįžimo patyrė įvairius fizinius sunkumus – nuovargį, perdegimo simptomus, skausmus bei sveikatos pablogėjimą. Šios problemos dažniausiai siejosi su padidėjusiu darbo krūviu bei tuo, kad darbo aplinka dažnai buvo fiziškai nepritaikyta naujam gyvenimo ritmui. Tokie duomenys dera su „Eurofound“ (2022) ataskaitoje pateikta išvalga, jog ergonomiška darbo aplinka ir darbo sąlygų pritaikymas turi tiesioginį ryšį su darbuotojų fizine sveikata ir produktyvumu. Be to, fiziniai simptomai dažnai atsirasdavo bandant suderinti profesinius įsipareigojimus su namų ir vaikų priežiūros pareigomis, o tai atliepia Stelmokienės ir kt. (2022) aptartą sudėtingą darbo ir asmeninio gyvenimo balansavimo poreikį. Pastebėta, kad organizacinis požiūris į fizinius darbuotojų poreikius dažnai priklauso ne nuo institucinių sprendimų, o nuo individualių vadovų iniciatyvos, o tai rodo organizacinio jautrumo stoką.

Ekonominė gerovė tyrime išryškėjo kaip vienas svarbiausių darbuotojų pasitenkinimą ir psichologinį stabilumą lemiančių veiksnių. Dalyviai aprašė tris atlygio politikos modelius: kai atlyginimas išliko nepakitęs, kai buvo padidintas dėl bendrų organizacijos sprendimų ir kai pats darbuotojas turėjo aktyviai derėtis dėl sąlygų. Tai atskleidžia, kad grįžtančių darbuotojų vertinimas nėra sistemškai integruotas į organizacinius sprendimus. Stelmokienė ir kt. (2022) pažymi, kad finansinis stabilumas yra vienas pagrindinių gerovės komponentų, tiesiogiai veikiantis darbuotojų motyvaciją ir

įsitraukimą. Ši išvada atitinka Tansky ir Cohen (2001) tyrimus, kur pabrėžiama, kad darbdavio rūpestis darbuotojo gerove, įskaitant ekonominį saugumą, yra susijęs su lojalumu organizacijai. Papildomų naudų svarba, tokia kaip lankstesnės darbo sąlygos ar socialinės garantijos, taip pat buvo akcentuojama kaip stiprinanti darbuotojo pasitikėjimą organizacija.

Socialinė gerovė tyrime identifikuota kaip ypač svarbi grįžimo į darbą dimensija, tiesiogiai veikianti emocinę būseną ir priklausymo jausmą. Dauguma informantų grįžimą į kolektyvą apibūdino kaip šiltą ir palaikantį, o tai dera su moksliniais tyrimais, rodančiais, kad socialinis palaikymas darbe – tiek iš kolegų, tiek iš vadovų – susijęs su geresne darbuotojų psichologine gerove, mažesniu streso lygiu ir palengvinta adaptacija pereinamuoju laikotarpiu (de Groot ir kt., 2022; Kossek ir kt., 2011). Stelmokienė ir kt. (2022) tyrime taip pat nurodo, kad priklausymo kolektyvui jausmas ir pagarba yra būtini darbuotojo psichologinei gerovei. Vis dėlto kai kurie respondentai minėjo ir emocinį atitolimą, ypač dirbant nuotoliu ar individualiai, bei konkurencinę atmosferą, kuri trukdė pilnavertei socialinei integracijai. Ypač ryški buvo socialinio pripažinimo trūkumo tema – dauguma informantų nurodė, kad nebuvo sulaukta nei padėkos, nei pripažinimo už sugrįžimą, o tai mažino motyvaciją. Tokios išvados sutampa su Brun ir Dugas (2008) teiginiais apie pripažinimo svarbą darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui.

Organizacinė gerovė tyrime išryškėjo kaip vienas svarbiausių veiksnių, galinčių arba palengvinti, arba reikšmingai apsunkinti grįžimą į darbą. Lankstus darbo grafikas, informacijos prieinamumas bei vadovo požiūris buvo identifikuoti kaip kertiniai elementai. Dauguma tyrimo dalyvių, kurie turėjo galimybę naudotis lankstesnėmis darbo formomis (pvz., mamadieniais, darbo iš namų galimybėmis), grįžimą apibūdino kaip lengvesnį ir labiau pritaikytą jų šeimos ritmui. Tai atitinka šiuolaikinius darbo ir šeimos politikos tyrimus, rodančius, kad lankstumas organizacijoje tiesiogiai siejasi su darbuotojų psichologine gerove ir pasitenkinimu (Eurofound ir ILO, 2019). Tačiau kai kurie respondentai nurodė visišką lankstumo stoką, kuri buvo suprasta kaip institucinis nejautrumas. Tai rodo, kad daugelis organizacijų vis dar neturi standartizuotų grįžimo politikų, kurios būtų taikomos visiems darbuotojams vienodai. Informacijos trūkumas taip pat išryškėjo kaip viena pagrindinių problemų – dauguma grįžusių darbuotojų turėjo savarankiškai ieškoti informacijos apie savo teises ar darbo pokyčius, o tai sukūrė papildomą emocinį ir pažintinį krūvį. Vadovo požiūris buvo identifikuotas kaip kritinis veiksnys – empatiškas, palaikantis vadovas padėjo greičiau adaptuotis, tuo tarpu neigiamas ar abejingas vadovo elgesys buvo įvardytas kaip viena svarbiausių streso priežasčių.

Tyrimo ribotumai ir praktinė reikšmė. Tyrimas turi keletą svarbių ribotumų. Visų pirma, dalyvių imtis buvo nedidelė – 10 asmenų, iš kurių 9 moterys ir 1 vyras. Tai riboja galimybę apibendrinti rezultatus visai populiacijai, ypač vyrų, grįžtančių po tėvystės atostogų, patirčių kontekste. Taip pat tyrimas buvo atliekamas Lietuvoje, todėl rezultatai gali būti kultūriškai specifiniai. Be to, tyrimas remiasi subjektyviomis patirtimis, todėl jo duomenys yra interpretaciniai ir gali priklausyti nuo individualios refleksijos gilumo.

Nepaisant ribotumų, tyrimas turi reikšmingą praktinę naudą organizacijoms, formuojančioms darbuotojų grįžimo politiką. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų gerovė grįžimo laikotarpiu yra daugiamačio pobūdžio, ir ją veikia tiek emociniai, tiek struktūriniai veiksniai. Organizacijos, norinčios sėkmingai reintegruoti darbuotojus po tėvystės ar motinystės atostogų, turėtų investuoti į psichologinės pagalbos priemones, lankstesnes darbo formas, aktyvią ir nuoseklią komunikaciją, bei vadovų mokymus apie emocinį raštingumą. Taip pat būtina kurti instituciškai įtvirtintus standartus, o ne remtis vien tik individualiomis vadovų iniciatyvomis. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad

darbuotojų grįžimo laikotarpis yra jautrus etapas, galintis lemti ilgalaikį darbuotojo santykį su organizacija – tiek pozityvia, tiek destruktivia linkme. Todėl organizaciniai sprendimai šiuo laikotarpiu turėtų būti sąmoningi, nuoseklūs ir orientuoti į žmogų.

Išvados ir rekomendacijos

1. Mokslinės literatūros analizė leido apibrėžti darbuotojų gerovę kaip daugialypį, holistinį konstrukta, apimantį psichologinę, fizinę, socialinę, ekonominę ir organizacinę darbuotojo savyjautą, kuri formuojasi sąveikaujant individualiems ištekliams, darbo sąlygoms ir organizacinei paramai bei tiesiogiai lemia darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą, lojalumą ir produktyvumą.
2. Motinystės (tėvystės) atostogų bei grįžimo į darbą teisinio, socialinio ir organizacinio konteksto teorinė analizė atskleidė, kad:
 - Lietuvos teisinis reguliavimas suteikia palankias sąlygas vaiko priežiūros atostogoms, tačiau grįžimo į darbą procedūros nėra detalios, paliekant daug atsakomybės pačioms organizacijoms;
 - darbuotojų teisės grįžti į tą pačią arba lygiavertę darbo vietą yra aiškiai apibrėžtos, tačiau praktikoje dažnai kyla komunikacijos spragų ir neužtikrintumo dėl realaus pareigų tęstinumo ar darbo krūvio;
 - socialinė sistema sudaro finansines garantijas vaiko priežiūros laikotarpiu, tačiau jos ne visada kompensuoja realius ekonominius poreikius, dėl ko grįžimas į darbą dažnai siejamas su poreikiu atkurti finansinį stabilumą;
 - grįžimas į darbą yra socialiai jautrus etapas, susijęs su identiteto kaita, vaidmenų derinimu ir padidėjusiu šeiminiu krūviu, todėl darbuotojai šiuo laikotarpiu yra stipriau pažeidžiami emocine ir fizine prasmėmis;
 - organizacinis pasirengimas priimti grįžtančius darbuotojus labai skiriasi, o aiškių strategijų, adaptacijos programų ir emocinės paramos mechanizmų dažnai nėra, todėl grįžimo patirtis priklauso nuo individualių vadovų nuostatų ir organizacinės kultūros;
 - komunikacija tarp darbuotojo ir organizacijos grįžimo laikotarpiu yra kritiškai svarbi, tačiau praktikoje ji neretai būna fragmentiška arba nepakankama, didindama neapibrėžtumą ir stresą;
 - teorija pabrėžia darbo ir šeimos vaidmenų konflikto riziką, kuri tampa ypač ryški sugrįžus į darbo rinką, todėl lankstumas ir organizacinis palaikymas yra būtinos grįžimo sėkmės sąlygos.
3. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad organizaciniai sprendimai, skirti darbuotojų gerovei po motinystės (tėvystės) atostogų užtikrinti, grindžiami ne tik teisiniu reglamentavimu, bet ir humanistinėmis vertybėmis. Nors, kai kurie autoriai akcentuoja, kad grįžtančių darbuotojų integravimas yra organizacijos pareiga, vis dėlto vis dažniau pabrėžiama, kad tai turėtų būti ir strategiškai suplanuotas, į darbuotoją orientuotas veiksmas, siekiantis užtikrinti psichologinę, socialinę ir profesinę pusiausvyrą. Tokie sprendimai tampa svarbiu instrumentu, padedančiu mažinti socialinę atskirtį bei stiprinti darbuotojų lojalumą.
4. Atlikta literatūros analizė rodo, kad organizacijose taikomi šie pagrindiniai sprendimai ir priemonės, padedančio užtikrinti darbuotojų, grįžtančių po motinystės (tėvystės) atostogų, gerovę:
 - lankstaus darbo organizavimo priemonės (lankstus grafikas, nuotolinis darbas, darbo laiko trumpinimas, laipsniškas sugrįžimas);
 - aiški komunikacija ir informacijos prieinamumas (informavimas apie pokyčius, pareigas, socialines garantijas, darbo sąlygas);

- adaptacijos ir įsitraukimo programos (mentorystė, darbo vietos atnaujinimas, įvadas į pokyčius organizacijoje);
- vadovų emocinis ir praktinis palaikymas (empatija, reguliari komunikacija, asmeninių poreikių įvertinimas, psichologinio saugumo kūrimas);
- ergonomiškos ir saugios darbo aplinkos užtikrinimas (darbo vietos pritaikymas, fizinio krūvio mažinimas, sveikatos užtikrinimo priemonės);
- finansinių ir socialinių garantijų išlaikymas (aiškūs atlygio principai, garantijų tęstinumas, papildomos socialinės naudos);
- organizacinės kultūros sprendimai, skatinantys įtrauktį ir bendruomeniškumą (pozityvi mikroklimato kultūra, grįžimo šventimas, simboliniai gestai);
- darbo ir šeimos balansą palaikančios priemonės (mamadieniai, papildomos atostogos, galimybė prireikus keisti grafiką dėl vaikų ligų ar adaptacijos).

Šios priemonės gali būti apibrėžiamos tiek formaliai – dokumentuose ir strategijose, tiek neformaliai – per organizacinę kultūrą ir vadovų požiūrį. Tačiau jų efektyvumas priklauso nuo organizacijos gebėjimo ne tik deklaruoti paramą, bet ir ją įgyvendinti realiais, nuosekliais veiksmais.

5. Kokybinis tyrimas atskleidė reikšmingiausius organizacinius sprendimus darbuotojams grįžusiems po motinystės (tėvystės) atostogų:
 - lankstaus darbo grafiko suteikimą ir jo praktinį pritaikymą;
 - aiškios ir savalaikės informacijos apie pokyčius bei darbuotojo teises suteikimą;
 - vadovų palaikymą ir empatiją grįžimo laikotarpiu;
 - darbo aplinkos ir krūvio pritaikymą pasikeitusiems darbuotojo poreikiams;
 - socialinio klimato palaikymą kolektyve bei papildomas organizacines priemones, kurios mažina grįžimo į darbą įtampą ir padeda greičiau atkurti profesinį stabilumą.
6. Empirinio tyrimo metu identifikuoti šie darbuotojų, grįžusių po motinystės (tėvystės) atostogų, lūkesčiai organizacinių sprendimų atžvilgiu:
 - aiškiai struktūruotas ir lanksčiai taikomas grįžimo procesas, užtikrinantis galimybę derinti darbą ir šeimos įsipareigojimus;
 - savalaikė ir išsami informacija apie pokyčius, pareigas bei socialines garantijas;
 - empatiškas, palaikantis ir konstruktyvus vadovo požiūris;
 - kolektyvo supratimas ir socialinis palaikymas;
 - darbo krūvio bei aplinkos pritaikymas pasikeitusiems darbuotojo fiziniams ir emociniams poreikiams;
 - papildomos organizacijos priemonės, padedančios sumažinti adaptacinį stresą ir sustiprinti grįžimo į darbą saugumo jausmą.

Rekomendacijos. Remiantis atlikto kokybinio tyrimo rezultatais bei teorine analize apie darbuotojų gerovę grįžus po motinystės ar tėvystės atostogų, pateikiamos šios praktinės rekomendacijos organizacijoms, vadovams ir žmogiškųjų išteklių specialistams. Rekomendacijos orientuotos į penkias darbuotojų gerovės dimensijas: psichologinę, fizinę, ekonominę, socialinę ir organizacinę.

Psichologinei gerovei stiprinti:

- sukurti psichologinio palaikymo sistemą grįžtantiems darbuotojams – pasiūlyti mentorystės, koučingo ar psichologo konsultacijas;
- užtikrinti psichologinį saugumą organizacijos kultūroje – skatinti atvirą komunikaciją, grįžtamojo ryšio kultūrą ir vadovų empatiją;

- organizuoti mokymus vadovams, kaip atpažinti ir reaguoti į darbuotojų emocinius sunkumus po sugrįžimo.

Fizinės gerovės užtikrinimui:

- pritaikyti darbo aplinką ergonomiškai ir fiziškai saugiai – atnaujinti darbo vietas, įrangą, pasiūlyti darbo krūvio valdymo priemones;
- sudaryti sąlygas laipsniškam darbo krūvio didinimui pirmomis grįžimo savaitėmis;
- skatinti sveikatingumo iniciatyvas, pavyzdžiui, fizinio aktyvumo veiklas, poilsio zonų įrengimą.

Ekonominei gerovei stiprinti:

- peržiūrėti ir reglamentuoti atlygio sistemą, taikomą grįžtantiems darbuotojams, užtikrinant atlyginimo tęstinumą bei aiškias finansines perspektyvas;
- užtikrinti socialinių garantijų išlaikymą per visą motinystės/tėvystės laikotarpį;
- skatinti organizacinį lankstumą per papildomas paskatas ar motyvacines programas darbuotojų grįžimo metu.

Socialinei gerovei palaikyti:

- skatinti socialinę integraciją grįžus į komandą: inicijuoti kolektyvo susitikimus, bendras veiklas, padėti atkurti neformalius ryšius;
- sukurti grįžimo palydėjimo praktiką, kuomet kolegos ar padalinio vadovas padeda sklandžiai sugrįžti į komandinę veiklą;
- užtikrinti socialinio pripažinimo mechanizmus – viešai pasveikinti, simboliškai padėkoti grįžusiems darbuotojams.

Organizacinei gerovei gerinti:

- formalizuoti grįžimo politiką – sukurti aiškias procedūras ir komunikacijos kanalus darbuotojams prieš ir po grįžimo;
- užtikrinti lankstaus darbo galimybes – siūlyti hibridinį, nuotolinį ar ne visos darbo dienos modelį;
- mokyti vadovus kaip palaikyti darbuotojus per pereinamuosius etapus – grįžimo pokalbiai, lankstumo pasiūlymai, informacijos pateikimas.

Literatūros sąrašas

1. Aidukaitė, J., & Telišauskaitė-Čekanavičė, D. (2020). The Father's Role in Child Care: Parental Leave Policies in Lithuania and Sweden. *Social Inclusion*, 8(4), 81–91. <https://doi.org/10.17645/si.v8i4.2962>.
2. Aldoory, L., Jiang, H., Toth, E. L., & Sha, B. L. (2008). Is it still just a women's issue? A study of work-life balance among men and women in public relations. *Public Relations Journal*, 2(4), 1-20.
3. Al-Floarei, A. T., Dumitriu, S., & Popescu, D. V. (2024). The Influence of Social Support on Employees' Well-being. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 24(2), 349-354.
4. Arena Jr., D. F., Volpone, S. D., & Jones, K. P. (2023). (Overcoming) Maternity Bias in the Workplace: A Systematic Review. *Journal of Management*, 49(1), 52–84. <https://doi.org/10.1177/01492063221086243>.
5. Atkinson, C., Lupton, B., Kynighou, A., & Antcliff, V. (2022). Small firms, owner managers and (strategic?) human resource management. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 449-469. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12406>.
6. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
7. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In *Handbook of well-being*. Noba Scholar. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002>.
8. Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2019). Daily strengths use and employee well-being: The moderating role of personality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 144-168. <https://doi.org/10.1111/joop.12243>.
9. Bazeley, P. (2018). *Integrating analyses in mixed methods research*.
10. Blom, V., Berg, J.M., Arvidsson, I. & Canivet, C. (2025). *Family-friendly policies and workplace supports: A meta-analysis*. *Journal of Vocational Behavior*, 146, 103935.
11. Boguševičienė, O. (2020). *Darbuotojų gerovės sąsaja su jų pasitenkinimu darbu* (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas.).
12. Brazienė, R., & Vyšniauskienė, S. (2021). Paid leave policies and parental leave choices in Lithuania. *Tiltai*, 85(2), 28–45.
13. Brouwers, S., & Joung, W. (2025). Predicting Skill Decay: A Practical Application of the Skill Decay Analysis Tool. *Ergonomics in Design*, 33(2), 81-88. <https://doi.org/10.1177/10648046241236519>.
14. Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>.
15. Canaan, S., Lassen, A., Rosenbaum, P., & Steingrimsdottir, H. (2022). Maternity leave and paternity leave: Evidence on the economic impact of legislative changes in high income countries.
16. Carluccio, F., Dal Corso, L., Falco, A., & De Carlo, A. (2020). HOW TO POSITIVELY MANAGE RETURN TO WORK AFTER MATERNITY LEAVE: POSITIVE SUPERVISOR BEHAVIORS TO PROMOTE WORKING MOTHERS'WELL-

- BEING. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 27(4), 583–601.
17. Costantini, A., Dickert, S., Sartori, R. & Ceschi, A. (2020). *Return to work after maternity leave: the role of support policies on work attitudes of women in management positions*. *TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 27(4), pp. 601–615.
 18. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
 19. Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2025). *Social exchange theory and employee outcomes in changing work environments*. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 67–85. <https://doi.org/10.1002/job.2679>.
 20. Crotty, M. J. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*.
 21. de Groot, S., Veldman, K., Amick III, B. C., & Bültmann, U. (2022). Workplace social support, mental health and work functioning among young workers. *European Journal of Public Health*, 32(Supplement_3), ckac129-439.
 22. De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. doi:10.1016/j.jvb.2018.06.011.
 23. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
 24. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage.
 25. Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2018). Advances and open questions in the science of subjective well-being. *Collabra: Psychology*, 4(1). <https://doi.org/10.1525/collabra.115>.
 26. Dumitriu, S., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Al-Floarei, A. T., Sperdea, N. M., Popescu, F. L., & Băloi, I. C. (2025). The Role of the Workplace Environment in Shaping Employees' Well-Being. *Sustainability*, 17(6), 2613. <https://doi.org/10.3390/su17062613>.
 27. Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55-78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>.
 28. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500. DOI:10.1037/0021-9010.71.3.500.
 29. Elufioye, O. A., Ndubuisi, N. L., Daraojimba, R. E., Awonuga, K. F., Ayanponle, L. O., & Asuzu, O. F. (2024). Reviewing employee well-being and mental health initiatives in contemporary HR Practices. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 828-840. DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0153>.
 30. Farley, S., Mokhtar, D., Ng, K., & Niven, K. (2023). What influences the relationship between workplace bullying and employee well-being? A systematic review of moderators. *Work & Stress*, 37(3), 345-372. <https://doi.org/10.1080/02678373.2023.2169968>.
 31. Franco, N. (2023). Men are Winning: Why Paid Paternity Leave Has Not Taken Full Flight in the United States. *Penn State Journal of Law & International Affairs*, 11(1), 229.

32. Franzoi, I.G., Sacchi, C., Facchin, F. & Molgora, S. (2024). *Returning to work after maternity leave: a systematic literature review*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(7), 5432.
33. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>.
34. Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
35. Gutiérrez-Broncano, S., Ruiz-Palomino, P., Jimenez-Estevez, P., & Yanez-Araque, B. (2024). Job-related uncertainty and its pernicious effects on employees' well-being: The mediating role of employee job anxiety. *Journal of Competitiveness*, 16(1).
36. Hayat, A., & Afshari, L. (2021). Supportive organizational climate: a moderated mediation model of workplace bullying and employee well-being. *Personnel review*, 50(7/8), 1685-1704.
37. Hakanen, J. J., Peeters, M. C., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of occupational health psychology*, 23(2), 289.
38. Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*, 43(8), 951-970. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0326>.
39. Hennicks, E. C., Heyns, M. M., & Rothmann, S. (2024). Social wellbeing profiles: associations with trust in managers and colleagues, job satisfaction, and intention to leave. *Frontiers in Psychology*, 15, 1157847. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1157847>.
40. Hideg, I., Krstic, A., Trau, R. N., & Zarina, T. (2018). The unintended consequences of maternity leaves: How agency interventions mitigate the negative effects of longer legislated maternity leaves. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1155.
41. Ybema, J. F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886-907.
42. Ilies, R., Pluut, H., & Aw, S. S. (2015). Studying employee well-being: Moving forward. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 848-852.
43. Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>.
44. Yucel, D., & Fan, W. (2023). Workplace flexibility, work-family interface, and psychological distress: differences by family caregiving obligations and gender. *Applied Research in Quality of Life*, 18(4), 1825-1847.
45. Jasiukevičiūtė-Zelenko, T., & Šorytė, D. (2018). „Viršmas „dirbančia mama kaip nuolatinės pusiausvyros paieškos. *Visuomenės sveikata*, 2(81), 40-55.
46. Juska, A., & Navicke, J. (2022). Labour market flexibilisation in Lithuania: Outcomes and impacts on gender differences in work arrangements. *The Economic and Labour Relations Review*, 33(3), 502-525. <https://doi.org/10.1177/10353046221104506>.
47. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

48. Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2024). Why increase in telework may have affected employee well-being during the COVID-19 pandemic? The role of work and non-work life domains. *Current Psychology*, 43(13), 12169-12187.
49. Karlaitė, D. (2020). The importance of social responsibility and ethics of business: do pregnant women and women with children are equal to other members of the workforce?. In *Social transformations in contemporary society 2020: The 8th International Scientific Conference for Young Researchers: abstract book, 4-5 June, 2020, Vilnius-Net/Mykolas Romeris University; Doctoral candidates 'association. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2020.*
50. Keller, A. C., Meier, L. L., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2020). Please wait until I am done! Longitudinal effects of work interruptions on employee well-being. *Work & Stress*, 34(2), 148-167.
51. Klostermann, M., Conein, S., Felkl, T., & Kluge, A. (2022). Factors influencing attenuating skill decay in high-risk industries: a scoping review. *Safety*, 8(2), 22. <https://doi.org/10.3390/safety8020022>.
52. Kokubo, N., Takano, A., Ishii, K., Tanaka, H., Kubo, T. and Muto, T. (2023) *Facilitating transition from maternity leave to work for working mothers: evaluation of a program.* BMC Women's Health, 23(1), 335.
53. Kolari, N. (2024). How do workplace stressors affect employee well-being?.
54. Koon, V. Y., & Ho, T. S. (2021). Authentic leadership and employee engagement: The role of employee well-being. *Human Systems Management*, 40(1), 81-92.
55. Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). How work–family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and organizational psychology*, 4(3), 352-369. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x>.
56. Kossek, E. E., Lautsch, B. A., Perrigino, M. B., Greenhaus, J. H., & Merriweather, T. J. (2023). Work-life flexibility policies: Moving from traditional views toward work-life intersectionality considerations. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 199-243). Emerald Publishing Limited.
57. Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313.
58. Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. E. (2019). Employee well-being, productivity, and firm performance: Evidence and case studies. *Global happiness and wellbeing*, 99-140.
59. Kuitto, K., Salonen, J., & Helmdag, J. (2019). Gender inequalities in early career trajectories and parental leaves: Evidence from a Nordic welfare state. *Social Sciences*, 8(9), 253. <https://doi.org/10.3390/socsci8090253>.
60. Lauzadyte-Tutliene, A., & Mikuciauskaite, P. (2022). Analysis of gender wage gap in Lithuania. *Economics & Sociology*, 15(2), 172-185. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-2/11>.
61. Liu, Y., Fang, Y., & He, G. (2025). The effect of inclusive leadership on employee wellbeing. *Scientific Reports*, 15(1), 39991.
62. Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC psychology*, 12(1), 540. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>.

63. Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Feldt, T., & Schaufeli, W. (2016). The longitudinal development of employee well-being: A systematic review. *Work & stress*, 30(1), 46-70.
64. Marescaux, E., De Winne, S., & Forrier, A. (2019). Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review*, 16(2), 317-331.
65. Marozva, R. R., & Pelsier, A. M. (2025). Social employee well-being challenges of academics in the hybrid work environment. *Frontiers in Psychology*, 16, 1524804.
66. Meyer, S. C., & Hünefeld, L. (2018). Challenging cognitive demands at work, related working conditions, and employee well-being. *International journal of environmental research and public health*, 15(12), 2911.
67. Millward, L. J. (2006). The transition to motherhood in an organizational context: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(3), 315-333. <https://doi.org/10.1348/096317906X110322>.
68. Miškinienė, V. (2024). *Darbuotojų gerovės didinimas apskaitos paslaugų įmonės atveju* (Doctoral dissertation).
69. Molnár, C., Csehné Papp, I., & Juhász, T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management & Marketing*, 19(2).
70. Mulder, J. (2018). Promoting substantive gender equality through the law on pregnancy discrimination, maternity and parental leave. *European Equality Law Review*, 2018(1), 39-49.
71. Nayakaratne, L., & Perera, I. (2024). Emotional Distress of Sri Lankan Women Returning to Work Post Maternity Leave. *Journal of Business, Ethics and Society*, 4(2). DOI: <https://doi.org/10.61781/4-2II2024/1bmlm>.
72. Oyedele, B. A., Ko, Y. H., & Lee, S. (2025). Physical Work Environments: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 51(6), 2589-2626. <https://doi.org/10.1177/01492063251315703>.
73. Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of labor economics*, 33(4), 789-822. <https://doi.org/10.1086/681096>.
74. Ozgirdaitė, B., Stewart, S., & Falloon, D. (2020). Glass ceiling effect in Lithuanian private sector, what holds women back from moving to the top positions. In *Advances in business research* (No. 10, pp. 95-106).
75. Pandey, A., Maheshwari, M., & Malik, N. (2025). A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda. *Acta Psychologica*, 258, 105080.
76. Pandey, A., Maheshwari, M., & Malik, N. (2025). A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda. *Acta Psychologica*, 258, 105080.
77. Pertold-Gebicka, B. (2020). Parental leave length and mothers' careers: what can be inferred from occupational allocation?. *Applied Economics*, 52(9), 879-904. <https://doi.org/10.1080/00036846.2019.1646870>.
78. Petrylaitė, D., & Petrylaitė, V. (2024). Social and employment policy trends in the European Union and their impact on Lithuanian social law. *Teisė*, 131, 59-75.
79. Pfeffer, J. (2018). The overlooked essentials of employee well-being. *McKinsey Quarterly*, 3(2018), 82-89.

80. Phillips, J., Hustedde, C., Bjorkman, S., Prasad, R., Sola, O., Wendling, A., ... & Paladine, H. (2016). Rural women family physicians: strategies for successful work-life balance. *The Annals of Family Medicine*, 14(3), 244-251. DOI: <https://doi.org/10.1370/afm.1931>.
81. Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The measurement of employee well-being: development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407.
82. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069-1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>.
83. Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>.
84. Samad, A., Muchiri, M., & Shahid, S. (2022). Investigating leadership and employee well-being in higher education. *Personnel Review*, 51(1), 57-76.
85. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
86. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
87. Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry.
88. Schwepker Jr, C. H., Valentine, S. R., Giacalone, R. A., & Promislo, M. (2021). Good barrels yield healthy apples: organizational ethics as a mechanism for mitigating work-related stress and promoting employee well-being. *Journal of Business Ethics*, 174(1), 143-159.
89. Shamsi, M., Iakovleva, T., Olsen, E., & Bagozzi, R. P. (2021). Employees' work-related well-being during COVID-19 pandemic: An integrated perspective of technology acceptance model and JD-R theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22), 11888.
90. Sharifirad, M. S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives*, 1, 198-225.
91. Sivapragasam, P., & Raya, R. P. (2018). HRM and employee engagement link: Mediating role of employee well-being. *Global Business Review*, 19(1), 147-161.
92. Sonnentag, S., & Fritz, C. (2021). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 199-219. <https://doi.org/10.1002/job.2523>.
93. Spiteri, G., & Xuereb, R. B. (2012). Going back to work after childbirth: women's lived experiences. *Journal of Reproductive and Infant Psychology*, 30(2), 201-216.
94. Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Grakauskas, Ž., & Rudinskaja, L. (2021). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work culture and employee well-being. *Journal of Business Economics and Management*, 22(4), 988-1007.
95. Stelmokienė, A., Genevičiūtė-Janonė, G., Kovalčikienė, K., & Gustainienė, L. (2022). Universiteto darbuotojų psichologinė gerovė.
96. Šorytė, D., & Jasiukevičiūtė-Zelenko, T. (2016). „Na, tai ir sukiesi “: iš vaiko priežiūros atostogų į darbą grįžusių moterų patirtys ieškant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros. *Visuomenės sveikata*, 1(72), 47-56.

97. Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human resource development quarterly*, 12(3), 285-300. <https://doi.org/10.1002/hrdq.15>.
98. Veld, M., & Alfes, K. (2017). HRM, climate and employee well-being: Comparing an optimistic and critical perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2299-2318.
99. Verwijmeren, P., & Derwall, J. (2010). Employee well-being, firm leverage, and bankruptcy risk. *Journal of Banking & Finance*, 34(5), 956-964.
100. Vitkauskas, T. (2022). Organizacinio patrauklumo ir darbuotojų gerovės sąsajos. In *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai* (No. 25, pp. 416-421).
101. Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. *Handbook of well-being*, 1-22.
102. Wells, J., Scheibein, F., Pais, L., Rebelo dos Santos, N., Dalluege, C. A., Czakert, J. P., & Berger, R. (2023). A systematic review of the impact of remote working referenced to the concept of work-life flow on physical and psychological health. *Workplace health & safety*, 71(11), 507-521. <https://doi.org/10.1177/21650799231176397>.
103. Wepfer, A. G., Brauchli, R., Jenny, G. J., Hämmig, O., & Bauer, G. F. (2015). The experience of work-life balance across family-life stages in Switzerland: a cross-sectional questionnaire-based study. *BMC Public Health*, 15, 1-11.
104. Westman, M., Hobfoll, S. E., & Chen, S. (2023). *Resource dynamics and employee well-being in contemporary work*. *Journal of Applied Psychology*, 108(7), 1112–1130. <https://doi.org/10.1037/apl0001135>.
105. Zhang, B., Yang, L., Cheng, X., & Chen, F. (2021). How does employee green behavior impact employee well-being? An empirical analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1669.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Bhatti, H. (2018) *Future of Jobs–World Economic Forum Review*. [žiūrėta 2025-05-20] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/322526434_Future_of_Jobs-World_Economic_Forum-Review.
2. Cattaneo, U., Pozzan, E., & Beghini, V. (2019). *A quantum leap for gender equality: For a better future of work for all*. [žiūrėta: 2025-05-21] Prieiga per internetą: <https://www.ilo.org/publications/major-publications/quantum-leap-gender-equality-better-future-work-all>.
3. Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU. *Official Journal of the European Union*, L 188, 79–93. [žiūrėta: 2025-05-21] Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1158/oj/eng>.
4. Directive (EU) 2022/2041 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on adequate minimum wages in the European Union. *Official Journal of the European Union*, L 275, 33–47 [žiūrėta: 2025-05-21] Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2041/oj/eng>.
5. Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures. *Official Journal of the European Union*, L 315, 44–59. [žiūrėta: 2025-05-21] Prieiga per internetą: [Directive - 2022/2381 - EN - EUR-Lex](#).
6. Eurofound & International Labour Organization. (2019). *Working conditions in a global perspective* (Report No. TJ-04-19-259-EN-N). Publications Office of the European Union and International Labour Office. [žiūrėta 2025-12-10]. Prieiga per internetą: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_696174.pdf.
7. Eurofound (2023). *Job sharing as a flexible working arrangement in Europe*. [žiūrėta: 2025-05-21] Prieiga per internetą: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/job-sharing-as-a-flexible-working-arrangement-in-europe>.
8. Eurofound. (2022). *European Working Conditions Telephone Survey 2021: Technical report* (Ref. no. WPEF22050). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. [žiūrėta 2025-12-10]. Prieiga per internetą: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/european-working-conditions-telephone-survey-2021-technical?utm>.
9. European Commission. (2020). *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on adequate minimum wages in the European Union*, COM/2020/682 final. [žiūrėta: 2025-05-21] Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM:2020:682:FIN>.
10. European Commission. (2023). *Lithuania – Maternity and paternity benefit*. [žiūrėta 2025-05-21] Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1119&intPageId=4660&langId=en>.
11. Kalinkaitė-Matuliauskienė, V. (2022). *Motinystės kainų Lietuvoje moka moterys: statistika rodo, kad tėčiai padeda ne prižiūrėti vaikus, o gauti išmoką*. [žiūrėta 2025-05-22]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1695289/motinystes->

kaina-lietuvoje-moka-moterys-statistika-rodo-kad-teciai-padede-ne-priziureti-vaikus-o-gauti-ismoka.

12. Kauno technologijos universitetas. 10 reikalingiausių kompetencijų ateities darbo rinkoje. 2018. [žiūrėta 2025-05-22]. Prieiga per internetą: <https://ktu.edu/news/10-reikalingiausių-kompetencijų-ateities-darbo-rinkoje/>.
13. Law Amending Articles 1, 2, 25, 26, 30, 36, 40, 44, 46, 51, 52, 55, 56, 57, 59, 72-1, 75, 79, 107, 113, 117, 126, 133, 134, 137, 138, 169, 171 of the Labour Code of the Republic of Lithuania and its Annex. (2022). *Register of Legal Acts*, 15178 [žiūrėta 2025-05-21]. Prieiga per internetą: [XIV-1189 Lietuvos Respublikos darbo kodekso 1, 2, 25, 26, 30, 36, 40, 44, 46, 51, 52, 55, 56, 57, 59, 72-1...](#)
14. Law Amending Articles 1, 5, 11-1, 16, 19, 20, 22, 23, 24 of Law No. IX-110 of the Republic of Lithuania on Sickness and Maternity Social Insurance and Supplementing the Law with an Annex. (2022). *Register of Legal Acts*, 15179. [žiūrėta 2025-05-21]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/4f3d3952bd4e11e6a3e9de0fc8d85cd8?jfwid=5ob7n4okm>.
15. Lietuvos Respublikos Seimas (2001). *Pelno mokesčio įstatymas Nr. IX-675, 2001-12-20* (su vėlesniais pakeitimais. [žiūrėta 2025-12-10]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.15982>.
16. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2023). *Minimalaus darbo užmokesčio nustatymas: kas keisis ateityje?* [žiūrėta 2025-10-30]. Prieiga per internetą: https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/darbo-rinka-uzimtumas/darbo-teise/seima-ir-darbas/?utm_source.
17. OECD (2022). *Trends in parental leave policies since 1970* (OECD Family Database). [žiūrėta 2025-05-21]. Prieiga per internetą: https://www.oecd.org/els/family/PF2_5_Trends_in_leave_entitlements_around_childbirth.pdf.
18. Rudaitis, R. (2022, birželis). Nuo kitų metų įsigalios nauja vaiko priežiūros išmokų tvarka. [žiūrėta 2025-05-21]. Prieiga per internetą: https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=35403&p_k=1&p_t=281718.
19. Skaidrilė Grigaitė-Mockevičienė (2019). *Lygios galimybės Lietuvos darbo rinkoje: Situacijos apžvalga*. Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba [žiūrėta 2025-05-21]. Prieiga per internetą: https://www.lygybe.lt/data/public/uploads/2019/12/lg-situacijos-apzvalga_sgm-2019.pdf.
20. Valstybinė mokesčių inspekcija (2025). *Leidžiami atskaitymai apskaičiuojant pelno mokestį (2025-05-13)*. [žiūrėta 2025-12-10]. Prieiga per internetą: https://www.vmi.lt/evmi/documents/20142/391200/2025-05-13+Leid%C5%BEiami_atskaitymai_apskai%C4%8Diuojant_pelno_mokest%C4%AF.pdf.
21. Vilikanskytė, M., & Mizgirdė, A. (2021, March 16). Lithuanian firms will have to reveal salaries they pay to male and female employees. *Lithuanian National Television and Radio*. [žiūrėta 2025-05-20]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1365936/lithuanian-firms-will-have-to-reveal-salaries-they-pay-to-male-and-female-employees>.
22. World Economic Forum (2022, July). *Global gender gap report 2022..* [žiūrėta 2025-05-21]. Prieiga per internetą: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf.

Priedai

1 priedas. Darbuotojų gerovės sąvokų apibrėžimai (sudaryta autorės)

Apibrėžimas	Šaltinis
Darbo reikalavimų ir išteklių teorija teigia, kad yra du savarankiški procesai: neigiamas – darbuotojų sveikatą trikdančias (pvz., kai darbo reikalavimai susiję su padidėjusiu darbuotojų profesiniu perdegimu) ir teigiamas – motyvaciją stiprinantis (pvz., kai darbo ir asmeniniai ištekliai susiję su didesniu darbuotojų įsitraukimu į darbą ar įsipareigojimu organizacijai). Darbo reikalavimų ir išteklių modelis suteikia gaires organizacijoms, siekiant pagerinti darbuotojų sveikatą ir motyvaciją, kartu užtikrinant geresnius organizacijos rezultatus.	Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). p. 2
Darbuotojai, kurie naudoja savo stiprybes darbe, kuria pozityvias emocijas ir didina savo įsitraukimą į darbą.	(Bakker, Hetland, Olsen, & Espevik, 2019, p. 144)
Psichologinė gerovė apima afektines ir kognityvines subjektyvias patirtis bei funkcionavimą, pavyzdžiui, nerimą, depresiją ir potrauminį stresą... Fizinė gerovė apima kūno sveikatą ir funkcijas... Organizacinė gerovė susijusi su darbu ar organizacija, pavyzdžiui, darbuotojo įsitraukimu ar pasitenkinimu darbu.	Elufioye, O. A., Ndubuisi, N. L., Daraojimba, R. E., Awonuga, K. F., Ayanponle, L. O., & Asuzu, O. F. (2024)
Darbo patyčios gali neigiamai paveikti darbuotojų gerovę. Gerovė apibrėžiama kaip emocinis, fizinis ir socialinis darbuotojo sveikatingumas, kurį stiprina organizacinė parama, socialinė aplinka ir darbo sąlygos.	Farley, S., Mokhtar, D., Ng, K., & Niven, K. (2023). p. 346–347
Darbuotojų gerovė susijusi su psichologine ir fizine sveikata, kurios pagrindą sudaro tiek išoriniai veiksniai (darbo sąlygos), tiek vidiniai veiksniai (darbuotojo įsitraukimas ir įsipareigojimas darbui).	Hakanen, J. J., Peeters, M. C., & Schaufeli, W. B. (2018)
Darbuotojų gerovė įtakoja pasitenkinimą darbu, susijusią su psichologiniu sveikatingumu ir tarpusavio santykiais su kolegomis, taip pat su darbo klimatu ir organizacijos parama.	Hayat, A., & Afshari, L. (2021)
Darbuotojų gerovė priklauso nuo organizacijos užtikrinamo pasitikėjimo, darbo aplinkos sąlygų ir vadovų lyderystės, bei jų įtakos darbuotojų emocinei būklei.	Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020)
Gerovė darbuotojams apima jų gebėjimą valdyti stresą, palaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, pasiekti aukštą produktyvumą ir gerą psichologinę savijautą.	Ilies, R., Pluut, H., & Aw, S. S. (2015)
Darbuotojų gerovė tiesiogiai siejasi su jų pasitenkinimu darbu ir lojalumu, o tai priklauso nuo tokių veiksnių kaip darbo užmokestis, darbo sąlygos ir organizacinė kultūra.	Jaskevičiūtė, V., Stankevičienė, A., Diskienė, D., & Savickė, J. (2021)
Darbuotojų gerovė glaudžiai susijusi su psichologiniais ištekliais, tokiais kaip darbo kontrolė ir socialinė parama, kurie padeda išlaikyti emocinę pusiausvyrą ir sumažina neigiamą darbo ir asmeninio gyvenimo sąveikos poveikį.	Kaltainen, J., & Hakanen, J. J. (2024, p. 12171)
Darbuotojų gerovė šiame tyrime suprantama kaip darbo sąlygų ir psichologinių reakcijų visuma, kuri apima pasitenkinimą darbu bei psichosomatinis skundus, atsirandančius dėl darbo pertraukų dažnumo.	Keller, A. C., Meier, L. L., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2020).
Darbuotojų gerovės ir produktyvumo ryšys pagrįstas darbo ir gyvenimo balanso palaikymu, kas lemia ne tik darbuotojų sveikatą, bet ir geresnį darbo našumą	Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. E. (2019)
Darbuotojų gerovė šiame tyrime suprantama kaip emocinė ir psichologinė būseną, kurią lemia darbo patirtis ir kurią veikia darbo sąlygos bei autentiškas vadovavimas, sukuriantis pasitikėjimo kupiną darbo aplinką.	Koon, V. Y., & Ho, T. S. (2021)
Darbuotojų gerovė apima tiek teigiamas, tiek neigiamas emocijas, ir ji remiasi cirkumplekso emocijų modeliu, kuriuo siekiama išsamiai suprasti emocinę darbuotojų patirtį darbo kontekste.	Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Feldt, T., & Schaufeli, W. (2016). p. 47

Gerovės valdymo praktikos gali sumažinti darbuotojų perdegimą ir padidinti jų įsitraukimą, tačiau organizacijoms reikalinga strateginė parama ir lyderystė, kad šios praktikos būtų efektyvios. „Darbuotojų gerovė šiame tyrime suvokiama kaip pasitenkinimo darbu, fizinės ir psichologinės sveikatos bei socialinės paramos visuma – trys pagrindinės dimensijos, padedančios vertinti darbuotojo patirtį darbe.	Marescaux, E., De Winne, S., & Forrier, A. (2019). p. 5
Darbuotojų gerovė, kuria siekiama stiprinti psichologinį komfortą ir pasitenkinimą darbu, tampa esminiu veiksniu organizacijų efektyvumo didinime. Darbuotojų gerovė susijusi su jų gebėjimu valdyti stresą ir turėti socialinę paramą, kuri pagerina psichinę ir fizinę sveikatą.	Meyer, S. C., & Hünfeldt, L. (2018)
Darbuotojų gerovė apima fizinę, psichologinę, ekonominę, organizacinę ir socialinę gerovę. Fizinė gerovė apima sveikatą, psichologinę – emocinę būklę, ekonominę – darbo užmokestį, organizacinę – darbo aplinką ir socialinę – tarpusavio santykius. Gerovė darbuotojams – tai subjektyvus jausmas, susijęs su darbu, pasitenkinimu atlyginimu ir bendradarbiavimu su kolegomis.(Swanson et al., 2022) Darbuotojų gerovė apibrėžiama kaip fizinė ir psichologinė sveikata, kurią lemia sveikatingumo programos, darbo aplinka ir socialinė parama. Darbuotojų gerovė – tai asmens bendros sveikatos, emocinės būsenos, pasitenkinimo darbu ir socialinių santykių rezultatas, susijęs su organizacijos sprendimų ir darbo aplinkos kokybe.(Hennicks, Heyns, Rothmann, 2022)	Miškinienė, V. (2024)
Darbuotojų gerovė laikoma strateginiu konkurenciniu pranašumu, o jos stiprinimas per tinkamas darbo sąlygas, psichologinę ir fizinę sveikatą yra būtinas siekiant organizacijos tvarumo ir sėkmės besikeičiančioje darbo rinkoje.	Molnár, C., Csehné Papp, I., & Juhász, T. (2024). p. 338–339, 356
Darbuotojų gerovė ir darbo ir gyvenimo pusiausvyra susiję su profesiniais iššūkiais, bendruomenės parama ir darbuotojų asmeniniu įsipareigojimu balansui išlaikyti. Tai leidžia pasiekti ilgalaikį pasitenkinimą karjera ir gyvenimu.	Phillips, J., Hustedde, C., Bjorkman, S., Prasad, R., Sola, O., Wendling, A., ... & Paladine, H. (2016). p. 246–247
Pagrindiniai darbo veiksniai, tokie kaip socialinė parama ir darbo kontrolės lygis, tiesiogiai veikia darbuotojų fizinę ir psichinę sveikatą, kas savo ruožtu daro įtaką jų gerovei.	Pfeffer, J. (2018) p. 2–3,5
Darbuotojų gerovė turi didelį poveikį organizacijos efektyvumui, lojalumui ir motyvacijai, todėl svarbu ją integruoti į strategijas siekiant organizacijos sėkmės.	Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022)
Tyrimas atskleidžia, kad transformacinė lyderystė turi teigiamą poveikį darbuotojų gerovei ir pasitenkinimui darbu, tuo pačiu mažindama darbuotojų ketinimus palikti organizaciją. Be to, darbuotojų gerovė vidutiniškai veikia ryšį tarp lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo bei jų ketinimų išeiti.	Samad, A., Muchiri, M., & Shahid, S. (2022)
Darbuotojų gerovė – tai organizacinis etikos mechanizmas, skirtas mažinti su darbu susijusį stresą ir skatinti darbuotojų gerovę, kas lemia jų produktyvumą ir bendrą pasitenkinimą darbu.	Schweper Jr, C. H., Valentine, S. R., Giacalone, R. A., & Promislo, M. (2021)
Darbuotojų gerovė darbe apima gerovės komponentus, tokius kaip emocinės ir fizinės gerovės pusiausvyra, kurią lemia darbo sąlygos, darbo reikalavimai ir socialinė parama.	Shamsi, M., Iakovleva, T., Olsen, E., & Bagozzi, R. P. (2021)
Darbuotojų gerovė siejama su jų pasitenkinimu darbu, patiriamu stresu ir streso simptomais – šiuos aspektus gali tiesiogiai paveikti transformacinis vadovavimas, mažinant perdegimą bei stiprinant emocinę ir fizinę savijautą.	Sharifirad, M. S. (2013)
Žmoniškųjų išteklių valdymo praktikos turi reikšmingą poveikį darbuotojų gerovei, kuri savo ruožtu stiprina jų įsitraukimą į darbą ir pasitenkinimą bei padeda sumažinti stresą. Tai skatina geresnę darbuotojų efektyvumą ir teigiamą organizacinę atmosferą.	Sivapragasam, P., & Raya, R. P. (2018). p. 7–12

Darbuotojų gerovė – tai darbuotojų jaučiamas pasitenkinimas darbu, kurį lemia teigiamas požiūris į darbo užduotis ir organizaciją. (Fishbein ir Ajzen, 1975) Darbuotojų gerovė – teigiamos emocijos darbe, kurios lemia darbuotojo motyvaciją ir geresnius darbo rezultatus. (Staw ir kt., 1994) Darbuotojų gerovė – teigiamas darbuotojo požiūris į darbo užduotis, skatinantis jo kūrybiškumą ir motyvaciją darbui. (Isen, 1999) Darbuotojų gerovė – teigiami darbuotojų santykiai darbe, leidžiantys darbuotojui jaustis komandos dalimi ir bendradarbiaujant su kolegomis pasiekti aukštesnių rezultatų. (Aryee, Budhwar ir Chen, 2002) Darbuotojų gerovė – multidimensinis konstruktas apimantis teigiamas emocijas, išitraukimą ir teigiamą požiūrį į organizaciją. (Forgeard ir kt., 2011) Darbuotojų gerovė – tai darbo aplinkos saugumas, pagalba darbuotojams, darbuotojų augimo perspektyvos, darbo aplinka, darbo užduotys ir darbo klimatas. (Kun, Balogh ir Krasz, 2017) Darbuotojų gerovė labiausiai priklauso nuo subjektyvaus jų pačių vertinimo: ji atspindi, kaip dirbantys asmenys vertina savo darbą ir kaip jaučiasi darbe, esant tam tikroms darbo sąlygoms. (Agarwal, 2021) Darbuotojų gerovė – multidimensinis konstruktas apimantis teigiamas emocijas, išitraukimą ir teigiamą požiūrį į organizaciją, palankius santykius darbe ir darbuotojo sveikatą. (Salas-Vallina ir Alegre, 2021)	Stankevičienė, R. (2022)
Darbuotojų gerovė suprantama ir matuojama per hedoninės (teigiamos ir neigiamos emocijos, pasitenkinimas darbu, pasitenkinimas gyvenimu) ir eudemoninės (psichologinė gerovė pagal Ryff modelį) paradigmos prizmę. [...] Tad darbuotojų psichologinės gerovės sąvoka gali būti suprantama kaip hedoninės ir eudemoninės gerovės požiūrių manifestacija (pasireiškimas) su darbu susijusioje aplinkoje individo, grupės, organizacijos lygmenimis.	Stelmokienė, A., Genevičiūtė-Janonienė, G., Kovalčikienė, K., & Gustainienė, L. (2022). p. 7
Darbuotojų gerovė laikoma siektinu organizacijos rezultatu, kuris gali būti pasiektas per tikslingas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas – jos padeda kurti darbuotojus palaikančią organizacinę aplinką, mažina streso lygį bei stiprina darbuotojų emocinę gerovę.	Veld, M., & Alfes, K. (2017). p. 2302–2312
Įmonės, turinčios aukštą darbuotojų gerovės rodiklį, pasižymi mažesniu finansiniu svertu ir bankroto rizika, kas rodo, jog darbuotojų gerovė laikoma strateginiu veiksniu, susijusiu su organizacijos stabilumu.	Verwijmeren, P., & Derwall, J. (2010). p. 3, 4, 10, 18
Darbuotojų gerovė priklauso nuo tokių organizacinių veiksnių kaip socialinė aplinka, vadovų lyderystė bei darbo ir gyvenimo balansas, kurie daro reikšmingą poveikį darbuotojų psichologinei savijautai, išitraukimui ir pasitenkinimui darbu.	Vitkauskas, T. (2022). p. 418–420
Darbuotojų žalias elgesys daro teigiamą poveikį jų savivertei, o tai virsta darbuotojų gerove. Toks elgesys taip pat prisideda prie profesinės, fizinės ir psichinės sveikatos stiprinimo.	Zhang, B., Yang, L., Cheng, X., & Chen, F. (2021). p. 1–2
Profesiniame kontekste gerovė yra susijusi su galimybe atsiskleisti ir išnaudoti visas savo galimybes siekiant naudos tiek sau, tiek organizacijai. (Schulte ir Vainio, 2010) Gerovė darbe – tai pasitenkinimas, kurį darbuotojai patiria darbinėje aplinkoje. (Love ir kt., 2014) Gerovė darbo aplinkoje gali būti apibūdinama kaip papildanti subjektyvios gerovės dalis. Gerovė darbe – būseną, kuomet dėl išorinių ir/ar vidinių veiksnių, susijusių su darbu, žmogus jaučia pasitenkinimą. (Beraldin ir kt., 2019)	Boguševičienė, O. (2020)
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą po vaiko priežiūros atostogų yra labai svarbi darbuotojų gerovei. Lankstūs darbo grafikai ir parama, ypač grįžusioms moterims, leidžia pasiekti geresnę psichinę ir fizinę sveikatą, mažina stresą ir padidina pasitenkinimą darbu.	Šorytė, D., & Jasiukevičienė-Zelenko, T. (2016)

Darbuotojų gerovė – tai asmens hedoninio jautimosi ir eudemoninio išsipildymo, pasitenkinimo bei tikslo pasiekimo derinys, kuris yra susijęs su darbu ir gyvenimu. (Ryan, Deci, 2001; Sonnentag, 2015) Gerovė, susijusi su darbu, apima tiek hedoninį pasitenkinimą, tiek eudemoninį pasiekimo ir tikslo patyrimą, o darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra daro didelį poveikį psichologinei gerovei. (Judge, Watanabe, 1993; Bowling et al., 2010)	
---	--

2 priedas. Klausimynas

Tyrimo kriterijus	Tyrimo indikatoriai	Interviu klausimas (-i), atspindintis indikatorių
1. Psichologinė gerovė	1.1. Emocinė būseną grįžus	- Kaip emociškai jautėtės pirmosiomis savaitėmis po grįžimo į darbą? - Ar grįžimas į darbą Jums kėlė stresą, nerimą ar įtampą? - Kas labiausiai padėjo jaustis ramiau ar saugiau šiuo laikotarpiu (<i>čia gali atsakyti, kaip organizacija padėjo, arba kad tik iš šeimos sulaukė pagalbos...</i>)
	1.2. Emocinis palaikymas	- Ar po grįžimo galėjote dalintis emociniais ar asmeniniais sunkumais? - Kaip kolegų ir vadovų elgesys paveikė Jūsų emocinę būseną darbe? Ar sulaukėte palaikymo? - Ar Jūsų organizacijoje egzistuoja emocinio palaikymo priemonės (pokalbiai, mentorystė, psichologinė pagalba)? Jei taip, kokios?
2. Fizinė gerovė	2.1. Fizinis pasirengimas (fiziškai pajėgūs)	- Kaip jautėtės fiziškai grįžę į darbą po motinystės / tėvystės atostogų? - Kas labiausiai prisidėjo prie geresnės ar prastesnės fizinės savijautos? Ar organizacijos veiksmams turėjo tam įtakos? - Kaip šiandien vertinate savo fizinę savijautą darbe?
	2.2. Darbo aplinkos pritaikymas	- Ar jūsų darbo aplinka buvo pritaikyta sugrįžus po ilgesnės pertraukos? Pasidalinkite patirtimi. - Kaip darbo sąlygos (pvz., darbo vieta, krūvis, tempas) paveikė jūsų savijautą?
	2.3. Darbo ir šeimos fizinio krūvio balansas	- Kaip Jums sekėsi derinti fizinį krūvį darbe su atsakomybėmis namuose? - Kokiu būdu organizacija prisidėjo prie darbo ir šeimos įsipareigojimų subalansavimo?
3. Ekonominė gerovė	3.1. Atlyginimo tęstinumas	- Ar po Jūsų grįžimo į organizaciją Jūsų atlyginimas kito? Kaip? - Kaip vertinate organizacijos sprendimus dėl atlygio tęstinumo?
	3.2. Finansinio stabilumo jausmas po grįžimo	- Ar grįžus į darbą jautėtės finansiškai saugūs? - Kokie veiksniai padėjo ar trukdė šiam (ne)stabilumo jausmui?
	3.3. Socialinių garantijų išlaikymas	- Ar organizacija suteikė pakankamai informacijos apie Jums priklausančias socialines garantijas ir teises? Papasakokite plačiau. - Ar jums buvo užtikrintas socialinių garantijų tęstinumas po grįžimo? - Kaip tai paveikė jūsų pasitikėjimą organizacija?
	3.4. Papildomos naudos ar paskatos saugumo jausmui	- Ar organizacija siūlė papildomų naudų, padedančių geriau adaptuotis? - Kaip tokios priemonės prisidėjo prie jūsų gerovės ir saugumo pojūčio? - Kokio palaikymo ar papildomų priemonių, Jūsų manymu, galėjo būti daugiau?
4. Socialinė gerovė	4.1. Socialinė integracija	- Ar grįžus į kolektyvą jautėtės greitai vėl tapę jo dalimi? - Kokie veiksniai padėjo arba trukdė jūsų socialinei integracijai?
	4.2. Santykių kokybė	Kaip keitėsi jūsų santykiai su kolegomis po sugrįžimo?

5. Organizacinė gerovė		• Ar jautėtės geranoriškai priimami ir palaikomi kasdienėje darbo rutinoje?
	4.3. Socialinis pripažinimas	• Ar jautėtės, kad jūsų indėlis yra vertinamas po sugrįžimo? • Kaip organizacija išreiškė dėmesį ar padėką jums kaip grįžusiam darbuotojui? • Kaip organizacija padėjo (ar nepadėjo) atnaujinti Jūsų profesines žinias po pertraukos?
	5.1. Lankstus grafikas	• Ar organizacija suteikė galimybę dirbti lanksčiu grafiku po grįžimo? • Kaip šis lankstumas paveikė jūsų prisitaikymą ir darbo kokybę? • Kaip manote, ar lankstumas padėjo lengviau adaptuotis po pertraukos?
	5.2. Informacijos prieinamumas	• Ar grįžus į darbą turėjote pakankamai informacijos apie galimybes, teises, darbo pokyčius? Kokių būdu šią informaciją gavote? Papasakokite. • Ar buvo aišku, ko tikėtis sugrįžus į darbą (dėl užduočių, pareigų, komandos sudėties ir pan.)? • Kaip komunikacija su vadovu ar personalo skyriumi paveikė Jūsų savijautą?
	5.3. Vadovo požiūris	• Kaip vertinate savo vadovo požiūrį į darbuotojus, grįžtančius po motinystės / tėvystės atostogų? • Kaip Jūsų vadovas reagavo į Jūsų grįžimą? Ar jaučiatės, kad buvote priimta (-as) palankiai? • Ar vadovas parodė supratimą Jūsų situacijai (pvz., dėl vaiko ligų, adaptacijos, lankstumo poreikio)? • Kokioje situacijoje labiausiai prirėmė vadovo palaikymo? Ar tai gavote?

3 priedas. Oficialios statistikos duomenys apie vaiko priežiūros išmokų gavėjų skaičiaus pagal lytį kitimas (tūkst.)

Metai	Moterys (tūkst.)	Vyrai (tūkst.)	Iš viso (tūkst.)
2022	20,6	6,8	27,4
2023	22,3	2,5	24,8

2023 metais moterų dalis tarp gavėjų yra labai didelė: ~90 %, o vyrų: ~10 %. ($22,3 / 24,8 \approx 0,90$)

2022 m. proporcija buvo kita: $20,6 / 27,4 \approx 0,75 \rightarrow$ apie 75 % moterų, ~25 % vyrų

https://atvira.sodra.lt/lt-eur/?page=I11&utm_source

https://atvira.sodra.lt/lt-eur/?chart=pasalpos_11_2&page=X11&pageCode=I11&utm_source



panevežio
technologijų
ir verslo fakultetas

Studentų mokslinė
konferencija

Technologijų ir verslo aktualijos – 2025

PAŽYMĖJIMAS

Eglei Varžgalienei

Nr. V24-13-29

Už dalyvavimą studentų mokslinėje
konferencijoje ir skaitytą pranešimą tema
**„Emocinę gerovę ir karjeros tęstinumą
užtikrinantys organizaciniai sprendimai:
darbuotojų po motinystės (tėvystės)
atostogų perspektyva“.**

Kauno technologijos universiteto
Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto
dekanė **dr. Daiva Žostautienė**

2025 m. lapkričio 21 d.
Panevėžys