



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiantys veiksniai

Magistro baigiamasis projektas

Vaida Anskaitienė

Projekto autorė

Prof. Asta Savanevičienė

Vadovė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiantys veiksniai

Magistro baigiamasis projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Vaida Anskaitienė

Projekto autorė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

Vadovė

Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė - Valiūnienė

Recenzentė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vaida Anskaitienė

Moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiantys veiksniai

Akademinio 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.

Vaida Anskaitienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Anskaitienė, Vaida. Moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiantys veiksniai. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Asta Savanevičienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Verslas ir viešoji vadyba, Žmonių išteklių vadyba.

Reikšminiai žodžiai: moterų įsidarbinamumas, motinystės atostogos, darbo vietos išsaugojimas.

Kaunas, 2021. 74 p.

Santrauka

Tyrimo aktualumas. Įvairūs autoriai tyrinėjo moterų įsidarbinamumo po motinystės atostogų problemą. Mokslinių tyrimų išvados teigia, kad moterys turinčios vaikų ar kitų šeimyninių įsipareigojimų turi mažiau galimybių įsidarbinti ir gauti lygiavertį atlyginimą, negu vyrai su tokiais pačiais įsipareigojimais arba moterys dar neturinčios vaikų. Tačiau nėra iki galo aišku, kokie veiksniai sukelia neigiamą motinystės poveikį įsidarbinamumui ir moters karjerai. Vieni autoriai akcentuota lyčių diskriminaciją darbo rinkoje, kiti tyrinėja platesnį galimų veiksnių sąrašą: prastos kompetencijos, įgūdžiai ir socialiniai ryšiai, nelanktus darbo laiko grafikas ir sudėtingas vaikų priežiūros organizavimas, kritiškas darbdavių požiūris ir diskriminacija, visuomenės stereotipai bei stresas dėl sunkiai suderinamų įsipareigojimų darbui ir šeimai. Lietuvoje šiai temai vis dar neskiriama pakankamai dėmesio ir nėra atlikta išsamių tyrimų moterų įsidarbinimo galimybės po motinystės atostogų nustatyti. Šių problemų egzistavimas verčia kelti klausimą: Kokie veiksniai ir jų poveikis lemia moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų?

Tyrimo objektas. Veiksniai, lemiantys moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų.

Tyrimo tikslas – atskleisti moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti įsidarbinamumo koncepciją.
2. Išanalizuoti potencialius įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiančius veiksnius.
3. Parengti moterų įsidarbinamumo po motinystės atostogų veiksnių matmenis.
4. Parengti moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiančių veiksnių tyrimo metodologiją.
5. Ištirti veiksnius, lemiančius moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų.

Tyrimo rezultatai:

Atlikus tyrimą ir išanalizavus 6 informančių moterų ir 6 personalo ekspertų patirtis, tyrimo rezultatuose atskleista, kad teigiamą poveikį moterų įsidarbinamumui po motinystės atostogų turi nuosekli darbo patirtis tam tikroje srityje iki mot. atostogų, kompetencijų ir įgūdžių atnaujinimas per mot. atostogas, asmeninė moterų motyvacija ir karjeros planavimo įgūdžiai, organizacijos ir darbuotojo tarpusavio komunikacija mot. atostogų metu, artimųjų pagalba ir palaikymas derinant asmeninius ir darbo įsipareigojimus, individualius poreikius atitinkantis adaptacijos procesas, organizacijos dėmesys ir parama darbuotojui, lankščios darbo sąlygos ir laikas.

Anskaitienė, Vaida. Factors Determining Women's Employability After Maternity Leave. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Asta Savaneviciene; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Business and Public Management, Human Resources Management.

Keywords: women's employability, maternity leave, job preservation.

Kaunas, 2021. 74 p.

Summary

Topic's actuality. Research shows that women with children have less access to employment and equal pay than men with same responsibilities or women who do not have children. However, it is not entirely clear what factors contribute to the negative impact of motherhood on employability and woman's career. Some authors emphasize gender discrimination in the labor market, while others explore a broader list of possible factors: lost of competencies, skills and social connections, inflexible working hours, complicated childcare arrangements, critical employers attitudes and discrimination, societal stereotypes and stress due to difficult work-life balance. In Lithuania, this topic is still not given enough attention and detailed research has not been carried out to determine women's employment opportunities after maternity leave. The existence of these problems raises the question: What factors and their effects determine women's employability after maternity leave?

Research object. Factors determining women 's employability after maternity leave.

Research aim. Reveal the factors determining the employability of women after maternity leave.

Research objectives:

1. Define the concept of employability.
2. To analyze the potential determinants of employability after maternity leave.
3. To develop dimensions of women's employability factors after maternity leave.
4. To develop a methodology for researching the factors determining women's employability after maternity leave.
5. To study the factors determining women's employability after maternity leave.

Results of research:

After conducting the study of 6 informing women and 6 human resources experts experiences, the results revealed most important factors of women's employability after maternity leave: consistent work experience in a certain field before maternity, updating of professional competencies and skills during maternity leave, self motivation and career planning skills, communication between the organization and the employee through period of maternity leave, help and support of loved ones in combining home and work responsibilities, an adaptation process tailored to individual needs, organizational focus and support for the employee needs, flexible working hours and conditions.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Įvadas.....	9
1. Moterų įsidarbinamumo po motinystės atostogų problema.....	11
1.1. Darbo rinkos vystymosi tendencijos.....	11
1.2. Moterų, turėjusių karjeros petrauką dėl motinystės atostogų, įsidarbinamumo iššūkiai.....	12
2. Moterų įsidarbinamumo po motinystės atostogų teoriniai sprendimai	16
2.1. Įsidarbinamumo koncepcija.....	16
2.2. Įsidarbinamumą lemiantys veiksniai	17
2.2.1. Lietuvos Respublikos teisės aktai, abibrėžiantys darbo vietos išsaugojimo atvejus.....	19
2.2.2. Asmeniniai veiksniai, lemiantys moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų	20
2.2.3. Organizaciniai veiksniai, lemiantys moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų.....	23
2.3. Įsidarbinamumo po motinystės atostogų veiksnių matmenys	26
3. Moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiančių veiksnių tyrimo metodika ...	28
3.1. Tyrimo tikslai ir uždaviniai	28
3.2. Tyrimo metodas	28
3.3. Tyrimo instrumentas.....	28
3.4. Tyrimo duomenų analizė metodas.....	30
3.5. Tyrimo organizavimas	31
3.6. Informantų charakteristikos	31
4. Moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiančių veiksnių tyrimo rezultatai	34
4.1. Darbo patirtis	34
4.2. Kompetencijos ir įgūdžiai.....	36
4.2.1. Motinystės atostogų poveikis kompetencijoms ir įgūdžiams.....	36
4.2.2. Kompetencijų palaikymo ir žinių atnaujinimo svarba motinystės atostogų metu	38
4.3. Motinystės atostogų trukmė.....	40
4.4. Šeimos palaikymas ir pagalba	41
4.5. Organizacijos ir darbuotojo komunikacija motinystės atostogų metu.....	43
4.5.1. Susitarimai dėl būsimos darbo vietos, funkcijų ir sąlygų	43
4.5.2. Tarpusavio komunikacijos reikšmė darbuotojo įsitraukimui ir santykiui su darbovieta ..	46
4.6. Adaptacijos procesas	48
4.6.1. Adaptacijos proceso trukmė	49
4.6.2. Adaptacinio proceso iššūkiai.....	50
4.6.3. Adaptacijos proceso nauda moterų įsidarbinamumui ir integracijai darbo vietoje.....	53
4.7. Darbuotojų mokymai.....	54
4.8. Organizacinė pagalba ir parama	56
4.9. Darbo ir šeimos balansas	58

4.9.1. Darbo ir šeimos įsipareigojimų derinimo iššūkiai.....	58
4.9.2. Darbo sąlygos	60
Diskusija ir rezultatų apibendrinimas	62
Išvados ir rekomendacijos	65
Literatūros sąrašas	69
Priedai.....	75

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Įsidarbinamumo veiksmų sistema, pagal Macquaid'ą ir Lindsay (2005)	18
2 lentelė. Pagrindiniai pusiau struktūruoto interviu klausimai	30
3 lentelė. Informančių moterų charakteristikos	32
4 lentelė. Personalo ekspertų charakteristikos	33
5 lentelė. Adaptacijos rūšys personalo ekspertų organizacijose	48
6 lentelė. Informančių moterų adaptacijos trukmė	49

Paveikslų sąrašas

1 pav. Reikalingiausios kompetencijos darbo rinkoje	21
2 pav. Įsidarbinamumo po motinystės atostogų veiksmų matmenys	27
3 pav. Personalo ekspertai apie darbo patirties poveikį įsidarbinamumui	35
4 pav. Personalo ekspertai apie žinių ir įgūdžių atnaujinimo svarbą	38
5 pav. Skirtingų veiksmų tarpusavio sąsajos EKS2 atveju.....	39
6 pav. Skirtingos trukmės mot. atostogų pasekmės.....	41
7 pav. Tarpusavio komunikacijos reikšmė moters apsisprendimui grįžti į darbovietę	45
8 pav. Adaptacijos proceso ir kitų veiksmų tarpusavio sąsajų analizė	48
9 pav. Moterų adaptacijos proceso iššūkiai pagal personalo ekspertus.....	51
10 pav. Darbuotojų mokymų metodai skirtingose organizacijose	52
11 pav. Organizacinės paramos poveikis darbuotojo adaptacijai ir įsidarbinamumui	55

Įvadas

Temos aktualumas. Keičiantis visuomenei bei jos socialinei ir ekonominei aplinkai, kartu keitėsi ir karjeros samprata. Šiuolaikinių darbuotojų karjera yra tarsi neatsiejama jų asmeninio gyvenimo dalis. Didėjant išsilavinusios visuomenės daliai ir žmonių sąmoningumui, į gyvenimą pradėta žiūrėti kompleksiskai, kaip į sistemą, kurioje viskas turi būti subalansuota. Žmonės didžiąją gyvenimo dalį praleidžia dirbdami, todėl karjerai būtina ilgalaikė strategija. Darbuotojų poreikiai neapsiriboja vien tik stabilia pozicija ir atlyginimu, darbas turi teikti ir asmeninį pasitenkinimą bei atitikti jų gyvenimo vertybes. Augantis darbo ir gyvenimo balanso poreikis nulėmė tvarios karjeros sąvokos atsiradimą (De Hauw ir Greenhaus, 2015). Vieni iš svarbiausių tvarios karjeros tikslų yra darbuotojų finansinio stabilumo ir darbingumo išsaugojimas. Ne mažiau svarbus yra nuolatinis žinių atnaujinimas ir kvalifikacijos kėlimas, padedantis prisitaikyti prie kintančių darbo rinkos poreikių (Van der Heijde, Van der Heijden, 2006). Tiek savanoriškas, tiek ir nesavanoriškas darbo praradimas gali privesti darbuotoją prie įsidarbinamumo galimybių sumažėjimo ateityje.

Mokslinėje literatūroje vis dažniau diskutuojama apie moterų įsidarbinamumo po motinystės atostogų problemas. Autorių Budig, Misra ir Böckmann (2012) atliktas tyrimas atskleidė, kad 60 proc. tyrinėtų šalių moterys, turinčios vaikus, uždirba mažiau, nei moterys neturinčios vaikų. Anot jų, požiūris į motinystę priklauso nuo kiekvienos šalies kultūros ir politinės sistemos. Autorių Kmec, Huffman'o ir Penner'o (2013) atlikto tyrimo išvados teigia, kad moterys turinčios vaikų ar kitų šeimyninių įsipareigojimų turi mažiau galimybių įsidarbinti ir gauti lygiavertį atlyginimą, negu vyrai su tokiais pačiais įsipareigojimais arba moterys dar neturinčios vaikų. Tačiau nėra iki galo aišku, kokie veiksniai sukelia neigiamą motinystės poveikį įsidarbinamumui ir moters karjerai. Vieni autoriai akcentuota lyčių diskriminaciją darbo rinkoje, kiti tyrinėja platesnį galimų priežasčių sąrašą.

Vis gi, dauguma šiuolaikinių moterų pirmenybę teikia karjerai, o ne motinystei. Motinystės reiškinys karjeros siekiančioms moterims susijęs su stresu, finansiniais sunkumais ir mažesnėmis saviraiškos galimybėmis. Šių baimių vedamos moterys linkusios atidėti motinystę vėlesniam laikui arba susilaukti mažesnio vaikų skaičiaus. Toks moterų pasirinkimas neigiamai veikia Lietuvos demografinę padėtį (Oficialios statistikos portalas, 2020).

Problema. Motinystės atostogos dažnai trunka dvejus ir daugiau metų, todėl grįžus į darbo rinką po pertraukos, karjera tarsi prasideda iš naujo. Grįždamos į ankstesnę darbovietę, moterys jau pažįsta savo darbą ir jo aplinką, tačiau vis tiek jaučia adaptacijos poreikį prisitaikant prie gyvenimo pokyčių. Dar sudėtingesnėje situacijoje atsiduria moterys, netekusios darbo vietos ir siekiančios įsidarbinti naujame. Jos turi pakartotinai integruotis darbo rinkoje ir atrasti jų poreikius tenkinančią darbovietę. Iššūkius kelia ir naujų vaidmenų bei funkcijų atsiradimas gyvenime. Būdama motinystės atostogose moteris rūpinasi tik vaiku ir namų buitimi, o grįžus į darbą, jos gyvenime atsiranda dar ir darbuotojos vaidmuo.

Ilgai trunkančios karjeros pertraukos gali stipriai paveikti individo įgūdžius, kompetencijas ir sumažinti karjeros galimybes. Karjeros pertraukos arba dažnas darbo vietos keitimas taip pat trukdo sukurti naudingą socialinių ryšių ir kontaktų tinklą. Anot Jenkins'o (2006), ši problema ypač aktuali moterims, kurios grįžusios po motinystės atostogų, dėl sumažėjusio žmogiškojo kapitalo turi rinktis mažiau apmokamas arba mažesnės kompetencijos reikalaujančias pareigas. McIntosh et al. (2012) atliktame tyrime nustatyta, kad motinystė ir su ja susijusios karjeros pertraukos turėjo statistiškai

reikšmingą poveikį moterų karjeros vystimuisi ir įsidarbinamumui, bet neturėjo pastebimo poveikio jų kolegoms vyrams.

Taigi, norėdama patenkinti asmeninės karjeros poreikius po motinystės atostogų, moteris susiduria su daugybę įvairių iššūkių: prarastos kompetencijos, įgūdžiai ir socialiniai ryšiai, nelanktus darbo laiko grafikas ir sudėtingas vaikų priežiūros organizavimas, kritiškas darbdavių požiūris ir diskriminacija, visuomenės stereotipai bei stresas dėl sunkiai suderinamų įsipareigojimų darbui ir šeimai. Grįžimo į karjerą po motinystės atostogų procesas slepią sudėtingą santykį tarp moters ir ją priimančios organizacijos poreikių ir interesų. Lietuvoje šiai temai vis dar neskiriama pakankamai dėmesio ir nėra atlikta pakankamai išsamių tyrimų moterų įsidarbinimo galimybėms po motinystės atostogų nustatyti. Šių problemų egzistavimas verčia kelti klausimą: Kokie veiksniai ir jų poveikis lemia moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų? Naujuose tyrimuose būtų galima palyginti skirtingų profesijų moterų, grįžusių į darbo rinką po motinystės atostogų ir žmonių išteklių valdymo ekspertų patirtis bei nustatyti pagrindinių veiksnių poveikį moterų įsidarbinamumui. Svarbiausių veiksnių nustatymas padėtų atskleisti šio proceso problemas ir galimus jų sprendimus.

Tyrimo objektas. Veiksniai, lemiantys moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų.

Darbo tikslas – atskleisti moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiančius veiksnius.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti įsidarbinamumo koncepciją.
2. Išanalizuoti potencialius įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiančius veiksnius.
3. Parengti moterų įsidarbinamumo po motinystės atostogų veiksnių matmenis.
4. Parengti moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiančių veiksnių tyrimo metodologiją.
5. Ištirti veiksnius, lemiančius moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų.

Tyrimo metodai:

- Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros lyginamoji analizė;
- Statistikos duomenų analizė;
- Kokybinis tyrimas (pusiau struktūruoto interviu klausimynas);
- Grafinis duomenų pateikimas.

Darbo struktūra: Pirmojoje darbo dalyje analizuojama moterų, grįžusių į darbo rinką po motinystės atostogų įsidarbinamumo problematika. Antroje dalyje analizuojami moterų įsidarbinamumo po motinystės atostogų teoriniai sprendimai: apibrėžiama įsidarbinamumo koncepcija, analizuojamos moterų grįžimo į darbo rinką galimybės ir sąlygos, pristatomi mokslinėje literatūroje aptarti įsidarbinamumą lemiantys veiksniai. Šiose minėtose dalyse apžvelgiama aktualiausia mokslinė literatūra, straipsniai, tyrimai ir statistiniai duomenys. Trečioje dalyje aprašoma tyrimo metodologija, pagrindžiami metodai, pristatoma tyrimo eiga ir respondentų charakteristikos. Ketvirtoje dalyje pristatomi kokybinio tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos magistro baigiamojo projekto išvados ir rekomendacijos.

1. Moterų įsidarbinamumo po motinystės atostogų problema

1.1. Darbo rinkos vystymosi tendencijos

Žmogiškųjų išteklių praktika, darbo rinkos sąlygos ir karjeros modeliai pastaraisiais dešimtmečiais labai pasikeitė. Cappelli's ir Keller'is (2013) teigia, kad nuo 1980 metų pastebimas nuolatinis silpnėjantis įsipareigojimo ryšys tarp darbuotojų ir organizacijos. Organizacijos vis dažniau kandidatus į vadovo postus samdo iš išorės, todėl esamiems darbuotojams trūksta darbo vietos saugumo ir karjeros augimo galimybių. Karjeros planavimo ir vystymo programos tapo vis rečiau naudojamos, nes darbuotojai dažnai nesieja savo karjeros su viena organizacija. Nykstant standartizuotam organizacinės karjeros modeliui, darbuotojas turi mažiau galimybių numatyti būsimos karjeros perspektyvas vienoje organizacijoje. Karjeros strategijos organizacijoje nebuvimas, trukdo darbuotojui apsibrėžti karjeros tikslus ir įsipareigoti darbui. Dėl minėtų priežasčių, darbuotojas tarsi įpareigojamas pats prisiimti atsakomybę už savo karjeros planavimą. Anot Goodman ir Mance (2011) šiuolaikinėje darbo rinkoje darbo vietos saugumo sumažėjimas jaučiamas net ir profesionalų lygyje - darbuotojams, turintiems aukštą universitetinį išsilavinimą ir ilgametę darbo patirtį.

Daugybė makro lygio veiksnių lemia anksčiau minėtus karjeros pokyčius. Dinamiška ir globali ekonomika bei sparčios technologinės inovacijos lemia mažėjantį įsidarbinimo ir karjeros stabilumą. Pasikeitusi vadovavimo praktika taip pat stipriai paveikė šiuolaikinius karjeros modelius. Cappelli's ir Keller'is (2014) atskleidžia, kad vadovų orientacija į trumpalaikius finansinius rezultatus, platus valdymo galios ir įtakos pasidalinimas, verslo veiklos perkėlimas į pigesnės darbo jėgos šalis, populiarėjantis trumpalaikių darbo sutarčių su darbuotojais pasirašymas mažina darbuotojų galimybes ilgam išsilaikyti darbo vietoje ir siekti karjeros vienoje organizacijoje. Autorių teigimu, tai, kad talentų samdymas iš išorės, o ne esamo personalo tobulinimas tapo toks dažnas, atskleidžia poreikį kurti organizacijose talentų valdymo strategijas, kurios ieškotų būdų valdyti ir išlaikyti esamus žmogiškuosius išteklius, pradedant nuo tokių elementarių dalykų kaip darbuotojų mokymas ir vertinimas. (Cappelli, Keller, 2014).

Darbuotojai, norintys užsitikrinti karjeros stabilumą, patys turi prisiimti didžiąją dalį atsakomybės už savo karjeros valdymą (Sullivan ir Baruch, 2009). Tai galioja, netgi, didelėse organizacijose, turinčiose darbuotojų karjeros planavimo sistemas. Darbdaviai neatsižvelgia į kiekvieno darbuotojo poreikius ir neparuošia jiems sistemiško karjeros plano su reikalingais mokymais ir perspektyviomis darbo pozicijomis. Dažniau darbuotojai yra tiesiog informuojami apie laisvas darbo vietas ir jiems paliekama asmeninė laisvė rinktis savo karjeros kelią. Tačiau dauguma darbuotojų susiduria su iššūkiu išlaikyti savo kaip darbuotojo patrauklumą ir įsidarbinimo galimybes be darbdavių palaikymo. Netgi po daugelio sėkmingų ir rezultatyvių darbo metų organizacijoje, keičiant darbovietę galima pristigti naujų darbo rinkai reikiamų kompetencijų. Dar vienas svarbus sėkmingos karjeros aspektas yra stiprūs socialiniai ryšiai ir objektyvus savo galimybių įvertinimas, kurių nebuvimas dar labiau apsunkina įsidarbinimo procesą.

Tarp makroekonominių pokyčių, lemiančių karjeros sampratos virsmą labiau kompleksiška, svarbu paminėti ir demografinius veiksnius. Daugelis jaunų žmonių susiduria su sunkumais rasti pirmąjį darbą, o vyresniosios kartos atstovai – jį išlaikyti, nes darbo vietose trūksta galimybės tobulėti ir atnaujinti profesines žinias (Ans De Vos ir Van der Heijden, 2015). Dar vienas organizacijų iššūkis daugelyje šalių - senstanti darbo jėga, kuriai sunkiau išlaikyti reikiamas žinias ir kompetencijas

(Burke et al., 2006). Be to, dėl įvairių priežasčių, tokių kaip, finansiniai poreikiai ar aktyvus gyvenimo būdas, daugelis vyresnio amžiaus žmonių noriai dirba ilgiau nei numato oficialus pensinis amžius. (Nakai et al., 2011).

Nors darbo ir šeimos balansas yra daugumos darbuotojų siekiamybė, labiausiai šiuos karjeros privalumus vertina jaunoji darbuotojų karta (PriceWaterhouseCoopers, 2013). Žmonių išteklių vadovai vis geriau supranta šiuos darbuotojų lūkesčius, bet vis dar negali arba nenori jų išpildyti. Kaip teigia Gautun ir Hagen (2010), darbuotojus susiduriantys su karjeros vidurio krize, jauni tėvai, artimųjų slaugytojai ir netgi labai talentingi individai vis dažniau patiria sunkumus derindami šeimos ir karjeros bei lyderystės vaidmenis. Mokslinėje literatūroje pastebima, kad dirbantys tėvai, turintys mažus vaikus, vieniši tėvai ir žmonės, prižiūrintys vyresnius tėvus arba neįgaliuosius, yra diskriminuojami darbo rinkoje (Cullen et al., 2009). Williams ir Boushey (2010) atliktame tyrime nustatyta, kad 90 procentų motinų ir 95 proc. tėvų teigė patiriantys darbo – gyvenimo konfliktą. Darbo ir gyvenimo balanso trūkumas priverčia daugelį žmonių, ypač moterų, apskritai atsisakyti karjeros (Steel et al., 2002).

Apžvelgus darbo rinkos vystymosi tendencijas pastebėta, kad darbo rinkos sąlygos pasižymi dažniais pokyčiais. Vienas iš pagrindinių šiuolaikinės darbo rinkos bruožų, mažėjantis įsipareigojimas tarp darbuotojo ir organizacijos. Individai linkę dažniau keisti darbovietes, ieškodami geresnių sąlygų ir karjeros galimybių, kurių negali realizuoti vienoje organizacijoje. Dažnas darbo keitimas didina įsidarbinamumo galimybių poreikį. Darbuotojas, siekiantis laisvai judėti darbo rinkoje, turi užtikrinti savo kaip darbuotojo potencialą ir įsidarbinamumą ir ši atsakomybė dažnai priskiriama vienašališkai darbuotojui. Tačiau praktika rodo, kad įsidarbinamumo galimybės negali priklausyti tik nuo darbuotojo pastangų, nes darbo rinkos funkcionavimas priklauso nuo skirtingų veikėjų sąveikos. Tai leidžia daryti išvada, kad įsidarbinamumas priklauso nuo darbuotojo ir darbo rinkos sąlygų, kurias kuria valstybės politika, privatus verslas (darbdaviai) ir kiti išorinės aplinkos veiksniai.

1.2. Moterų, turėjusių karjeros pertrauką dėl motinystės atostogų, įsidarbinamumo iššūkiai

Per paskutinį šimtmetį moterų vaidmuo darbo rinkoje pasikeitė. Iš žemesnės grandies darbuotojų su ribotomis galimybėmis jos tapo lygiavertėmis partnerėmis, galinčiomis savarankiškai priimti sprendimus ir planuoti savo ateitį (Goldin, 2006). Karjera, paaukštinimas ir kitos darbo galimybės moterims tapo lengviau pasiekiamos. Norėdamos siekti karjeros ir išvengti finansinio nestabilumo, darbo praradimo ar bedarbystės, šiuolaikinės moterys dažnai linkusios atidėti šeimos ir vaikų planavimą. Ryšys tarp moterų karjeros ir gimstamumo kol kas sulaukė mažai dėmesio oficialiuose statistiniuose tyrimuose. Tačiau, dar 1993 metais Blackburn'o ir kitų autorių, analizuoti gyvenimo ciklo modeliai pripažino ryšį tarp žmogiškojo kapitalo investicijų ir gimdymo amžiaus bei nustatė, kad moterys dažnai atideda motinystę, jei tai trukdo siekti asmeninių tikslų ankstyvuju karjeros laikotarpiu. Tai patvirtina vyraujančią moterų nuomonę, kad karjera tam tikrose stadijose gali būti ypač jautri nutrūkimams ir pertraukoms.

Davey et al. (2005) nustatė ryšį tarp karjeros pertraukų ir to, kaip moterys įgyja darbo patirtį ir kompetencijas. Jie atkreipė dėmesį į neigiamą karjeros pertraukų, skirtų rūpintis vaikais, poveikį ilgalaikiai karjerai. Tuo tarpu, vyrų karjeros tendencijos tėvystės klausimu nėra pastebimos. Davey ir kiti teigė, kad nesugebėjimas sukaupti žmogiškojo kapitalo yra susijęs su asmens karjeros pertraukomis. Be to, neigiamą požiūrį į karjeros pertraukas sustiprina darbdavių įsitikinimai, kad

karjeros pertraukos sukelia dideles išlaidas ir netvarką, susijusią su žmogiškaisiais resursais (Gregory, Connolly, 2008). Manning'as ir Petrongolo (2008) pažymėjo, kad organizacijos linkusios teikti pirmenybę ir privilegijas nuolatiniam užimtumui, o ne moterims, kurių dar laukia motinystės tarpsnis. Moterys, atsakingos už vaikų priežiūrą, turi mažiau galimybių investuoti į apyvartinio žmogiškojo kapitalo kaupimą.

Nepaisant to, kad moterų aktyvumas darbo rinkoje stipriai padidėjo, moterims vis vien tenka nutraukti karjerą, nusprendus susilaukti vaikų. Motinystės arba vaiko auginimo atostogos yra dažniausiai siejamos su pertrauka karjere, kurios trukmė ir sąlygos priklauso nuo įvairių šeimos, darbovietės ir gyvenamosios vietos aplinkybių. Karjeros pertraukos sąvoka „*Oxford Learner's*“ žodyne įrašyta kaip „laikotarpis, kai neatliekate įprasto darbo, pavyzdžiui, dėl to, kad turite vaikų, kuriuos reikia prižiūrėti“ (Oxford Learner's Dictionaries, 2020). Panašią sąvoką pateikia ir Kembridžo žodynas (2020), tai „laikotarpis, kai pasirenkate neturėti darbo, pavyzdžiui, dėl to, kad norite keliauti ar prižiūrėti savo vaikus”.

Per pastaruosius 30 metų „Vaiko priežiūros atostogos“ buvo įvestos visose Europos sąjungos šalyse, siekiant pratęsti darbo vietos išsaugojimo laikotarpį, leidžiantį tėvams pasirūpinti vaiku ilgiau nei numato gimdymo atostogos. Tačiau Pronzato (2009) teigia, kad galimybė pratęsti karjeros pertrauką darbo rinkoje vertinama dviprasmiškai. Viena vertus, tai suteikia moterims galimybę pasirūpinti savo vaiku ir išsaugoti darbo vietą. Tokios galimybės nebuvimas galimai paskatintų dalį moterų apskritai nedalyvauti darbo rinkoje. Kita vertus, vaiko auginimo atostogos ilgam laikui pašalina moterį iš darbo rinkos ir gali turėti neigiamų pasekmių jų įsidarbinamumui ir karjerai. Waldfogel'as (1999) lygindamas Jungtinių Amerikos Valstijų, Jungtinės Karalystės ir Japonijos šalių patirtį nustatė, kad vaiko priežiūros atostogos daro teigiamą poveikį moterų darbo išsaugojimui. Tačiau Ruhm'o (1998) nuomonė tam prieštaravo teigdama, kad nors darbo vieta yra išsaugojama, grįžus į darbo rinką sumažėja moterų atlyginimo dydis.

Tam tikrų profesijų moterys susiduria su dideliais darbo užmokesčio skirtumais ir išliekančia diskriminacija, pretenduojant į aukščiausio valdymo lygio pozicijas (Beghini, Cattaneo, Pozzan, 2019). Lyčių nelygybę iš dalies lemia skirtingas moterų ir vyrų ekonominis įnašas į šeimos biudžetą. Pavyzdžiui, dauguma moterų, sukūrusių šeimą, patiria sunkumus karjere, susijusius su šeimos ir karjeros konfliktu, darbdavių stereotipiniu požiūriu, mažesnėmis įsidarbinimo galimybėmis (Budig, Hodges, 2010). Anot Correll, Benard'o ir Paik'o (2007) neigiamas motinystės poveikis karjerai kyla iš stereotipinio požiūrio, kad motinystė ir moteriškumas mažina darbo produktyvumą ir įsitraukimą į darbą. Priešinga situacija yra vyriškos lyties darbuotojams, kurie sukūrę šeimą sulaukia premijų ar net paaukštinimo, o vaiko turėjimas, vyrų atžvilgiu, vertinamas kaip didesnės atsakomybės darbe požymis. Motinystę darbdaviai sieja su tariamu moterų darbingumo sumažėjimu, todėl išreiškia mažiau iniciatyvos jas įdarbinti.

Correll, Benard'as ir Paik'as (2007) atliko eksperimentinį tyrimą, kuriame 192 studentams buvo skirta užduotis atrinkti ir įvertinti marketingo specialisto darbui tinkamus kandidatus, sugrupuotus pagal rasę, lytį ir tėvystės statusą (turinčius vaikų ir neturinčius vaikų). Eksperimento rezultatai parodė, kad moterys, turinčios vaikų, buvo vertinamos kaip žymiai mažiau kompetentingos ir pareigingos nei bevaikės moterys. Motinų kompetencijų įvertinimai yra maždaug 10% žemesni, nei kitų moterų, o įsipareigojimų darbui rezultatai žemesni apie 15%. Kandidatėms motinoms taip pat

buvo keliami griežtesni charakteristikos ir punktualumo standartai. Joms buvo leista žymiai rečiau vėluoti į darbą, o atrankoje į vadovaujantį postą reikėjo surinkti žymiai daugiau balų, negu neturinčioms vaikų kandidatėms. Reikšmingą skirtumą parodo tai, kad rekomenduojamas pradinis atlyginimas per metus motinoms buvo 11 000 USD (7,4%) mažesnis, nei tas, kuris buvo siūlomas kitoms kandidatėms. Motinos taip pat buvo vertinamos kaip žymiai mažiau motyvuotos ir mažiau tinkamos paaukštinti į vadovų poziciją. Atvirai darbo pozicijai iš visų kandidatų buvo rekomenduota 84 % moterų neturinčių vaikų ir tik 47 % moterų su vaikais. Prieš atliekant šį tyrimą pretendentų gyvenimo aprašymai buvo išbandyti be tėvystės kintamojo, tačiau reikšmingų skirtumų tarp įvertinimo nenustatyta. Tai įrodo, kad dėl manipuliacijos motinystės statusu buvo gauti žemesni įvertinimai. Tyrime taip pat buvo lyginami pareiškėjų vyrų, kurie yra tėvai ir kurie nėra, reitingai. Tyrimo hipotezė numatė, kad kandidatų vyrų rezultatams tėvystė neturės didelės reikšmės. Prognozės pasitvirtino, nes kai kuriems kandidatams tėvystės statusas netgi buvo palankesnis. Kandidatai, esantys tėvais, buvo įvertinti kaip labiau atsidavę darbu, nei neturintys vaikų. Galiausiai, jiems buvo pasiūlytas, netgi, pastebimai didesnis atlyginimas.

Diskusijos temoje „lyties įtaka karjerai“ yra smarkiai susijusios su įdarbinimu. Hakim (2006) teigia, kad motinos po nėštumo nebeįaučia tokio stipraus įsipareigojimo darbui ir karjerai. Pasak autoriaus, didžioji dalis motinų renkasi „patogias“ profesijas, kurias lengviau suderinti su šeimyniniu gyvenimu. Moterys laisva valia atsisako didesnių pareigų ir darbo valandų, kad asmeniškai galėtų susitelkti į šeimą (Hakim, 2000). Tačiau, Houle'as et al. (2009) atmetė Hakim poziciją, nors ir pripažino skirtingų moters vaidmenų visuomenėje konfliktą ir poreikį „normalizuoti“ motinystę. Autoriai prieštaravo stereotipams, skirstantiems vyrus ir moteris į lyčių vaidmenis, kurie formavo vyro kaip išlaikytojo, namų ūkio vadovo ir žmonos kaip motinos šeimos modelį. Anot Houle'o et al. (2009), tokio modelio paplitimas ir priėmimas visuomenėje tik dar labiau stiprina lyčių stereotipus ir moterų diskriminaciją.

Longhurst'as (2008) taip pat patvirtino socialinius ir struktūrinius apribojimus, susijusius su moterų užimtumu ir įsidarbinimo galimybėmis. Moterų pasirinkimai ir prioritetai, susiję su apmokamu darbu, yra šių veiksmų sąveikos rezultatas. Jų noras atitikti plačiai paplitusį šeimos modelį, verčia jas riboti savo karjeros galimybes. Dėl labiau suderinamos su motinyste karjeros pasirinkimo, moterys dažnai yra nuvertinamos kaip darbuotojos. Tačiau, iš esmės daugelis moterų neturi pasirinkimo, nes jos asmeniškai ir profesionaliai priklausomos nuo individualių ir ekonominių aplinkybių. Longhurst'as (2008) atkreipė dėmesį į tai, kad feminizuotose profesijose, pačių moterų savireguliacija sumažino tarpusavio paramos lygį ir trukdė siekti karjeros. Legault ir Chasserio (2003) tyrinėjo šeimos įsipareigojimus ar kultūrinius apribojimus, kuriais siekė atskleisti, kiek įsipareigojimas šeimai yra svarbus kylant karjeros laiptais. Jie teigė, kad priežastys, dėl kurių moterys dirba ne visą darbo dieną, yra motinystė, šeima bei atsidavimas šiems vaidmenims ir atsakomybėms. Rezultatai atskleidė, kad socialinis ir kultūrinis požiūris į darbą ir šeimyniniai įsipareigojimai yra svarbus kriterijus, siejantis motinystę su karjeros ir įsidarbinimo galimybėmis. Gatrell (2011) savo veikale „Moterų užimtumo valdymas: išsami apžvalga ir tarpdisciplininė moterų užimtumo analizė“ teigia, kad motinystė naudojama kaip pagrindas kontrolei ir socialinei atskirčiai, dėl kurios sumažėja darbdavių įsipareigojimas besilaukiančioms ir jaunoms mamoms. Tas pats autorius pažymi, kad moterys su mažais vaikais dažnai supranta, kad į jas žiūri kaip į mažiau kompetentingas nei į moteris, neturinčias vaikų ir su tuo sistaiko.

Pronzato (2009) atliko tyrimą, kuriame analizavo ryšį tarp skirtingų Europos Sąjungos šalių motinystės atostogų trukmės ir moterų grįžimo į darbo rinką galimybių. Tyrimo rezultatuose teigiama, kad grįžti į darbo rinką moteris labiau skatindavo instituciniai reikalavimai, nei asmeninis noras ar profesiniai tikslai. Pastebėta, kad moterys uždirbančios daugiau yra linkusios ankščiau grįžti į darbą, nei moterys prieš motinystę uždirbusios mažesnę atlyginimą. Ši tendencija ryškesnė Italijoje, Ispanijoje ir Graikijoje, o mažiau pasireiškė Austrijoje ir Suomijoje. Anot Pronzato (2009), tai lėmė palankesnės ir didesnės motinystės išmokos šiose šalyse. Autorė teigė, kad nors ilgos pertraukos gali neigiamai paveikti tolimesnę karjerą ir darbo užmokestį, egzistuoja galimybė, kad moterys išnaudojusios vaiko priežiūros atostogas grįš į darbo rinką ir dirbs ilgiau nei prieš motinystės atostogas. Tačiau, darbo paieškos tampa rimta problema, kai vaiko priežiūros atostogos užsitęsia per ilgai, nes dėl ilgesnės karjeros pertraukos prarandamos svarbios kompetencijos ir moterims sunku prisitaikyti prie pasikeitusių darbo rinkos sąlygų.

Lygių galimybių Lietuvos darbo rinkoje apžvalgoje teigiama, kad lyginant su kitomis ES valstybėmis, Lietuvoje moterys vis dar skiria daugiau laiko artimųjų priežiūrai bei namų ruošai, nei vyrai. Dėl šios priežasties joms nepakanka laiko kvalifikacijos kėlimui, profesinių kontaktų mezgimui ir kitoms papildomoms profesinėms veikloms. Lietuva iš ES konteksto išsiskiria ir tuo, kad moterims ir vyrams daug rečiau suteikiama galimybė į lankstų darbo laiką, kas apsunkina darbo ir šeimos įsipareigojimų derinimą (Grigaitė-Mockevičienė, 2019).

Anot Žukauskienės ir Šakalytės (2003), moters vaidmuo šeimoje riboja jų galimybes darbo rinkoje. Tyrimai rodo, jog ištekėjusios moterys, dažniau nei netekėjusios moterys ir vyrai, renkasi dirbti mažesnių pastangų reikalaujančius darbus, dirbti ne visą darbo laiką ir užimti žemesnes pareigas, nes namų ruošai skiriama palyginti daug pastangų ir jėgų, kurios galėtų būti panaudojamos darbo rinkoje.

Vieni autoriai akcentuota lyčių diskriminaciją darbo rinkoje, kiti tyrinėja platesnį galimų veiksnių sąrašą: prarastos kompetencijos, įgūdžiai ir socialiniai ryšiai, nelanktus darbo laiko grafikas ir sudėtingas vaikų priežiūros organizavimas, kritiškas darbdavių požiūris ir diskriminacija, visuomenės stereotipai bei stresas dėl sunkiai suderinamų įsipareigojimų darbui ir šeimai. Lietuvoje šiai temai vis dar neskiriama pakankamai dėmesio ir nėra atlikta išsamių tyrimų moterų įsidarbinimo galimybėms po motinystės atostogų nustatyti. Šių problemų egzistavimas verčia kelti klausimą: Kokie veiksniai ir jų poveikis lemia moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų?

2. Moterų įsidarbinamumo po motinystės atostogų teoriniai sprendimai

2.1. Įsidarbinamumo koncepcija

Įsidarbinamumo sąvoka taikoma įvairiuose kontekstuose, tiek dirbantiems, tiek ieškantiems darbo. Nors pakankamai paprasta „įsidarbinamumui“ priskirti Kembridžo žodyno apibrėžimą - „įgūdžiai ir gebėjimai leidžiantys įsidarbinti“, jo sąvoka yra daug sudėtingesnė. Didžiosios Britanijos pramonės konfederacija (angl. *trump.CBI*), apibrėždama įsidarbinimo galimybes, didžiausią dėmesį sutelkė į “asmens savybes ir kompetencijas, reikalingas patenkinti kintančius darbdavių ir klientų poreikius bei taip padėti įgyvendinti jo siekius ir galimybes darbe” (Britų pramonės konfederacija, 1999, p. 1). Ši samprata pabrėžė asmeninių savybių ir kompetencijų, kaip pagrindinių veiksnių, svarbą įsidarbinimo procese.

Jungtinės Karalystės vyriausybė taip pat priėmė apibrėžimą, kuris reiškė, kad įsidarbinamumo ugdymas yra vyriausybės prioritetas, o asmens įgūdžiai ir koncepcijos laikomi jo pagrindu: “Įdarbinamumas reiškia darbo jėgos prisitaikymą prie rinkos poreikių, tuo tarpu, darbo rinka skatina darbuotojų įgūdžių, žinių ir kompetencijų ugdymą, kuris užtikrintų sėkmingą įsidarbinimą visą profesinį gyvenimą” (Jos didenybės išdas (angl. *HM treasury*), 1997, p. 1). Kiti bandymai apibrėžti šią sąvoką užsiminė apie holistiškesnį požiūrį, pabrėždami individualių savybių, darbo rinkos sąlygų, darbo paklausos ir pasiūlos veiksnių poveikį įsidarbinamumui.

Kanados Vyriausybės darbo jėgos plėtros valdyba pasiūlė tokį apibrėžimą: “Įsidarbinamumas yra santykinis asmens gebėjimas prasmingai įsidarbinti, atsižvelgiant į asmeninių aplinkybių ir darbo rinkos sąveiką” (Kanados darbo jėgos plėtros valdyba, 1994, p. 8). Šiame apibrėžime pastebimas bandymas suvienodinti asmeninių galimybių ir rinkos sąlygų poveikį įsidarbinamumui. Šiaurės Airijos vykdomosios valdžios tyrinėjimai pasiūlė panašų, tačiau platesnį įsidarbinimo apibrėžimą: “Įdarbinamumas yra galimybė judėti darbo rinkos ribose bei realizuoti potencialą užtikrinant tvarų ir prieinamą užimtumą [...] Įsidarbinamumas priklauso nuo darbuotojo turimų žinių, įgūdžių, požiūrio, asmeninių savybių panaudojimo darbo rinkoje, aplinkos bei ekonominio ir socialinio konteksto, kuriame ieškoma darbo” (DHFETE, 2002, p. 7).

Panašu, kad Šiaurės Airijos požiūris atitiko modelį, kurį pasiūlė Hillage’as ir Pollard (1998), sukūrę platų šios sąvokos apibrėžimą. Įsidarbinamumo proceso dalyviais gali būti bedarbiai, ieškantys darbo, ir dirbantys žmonės, siekiantys keisti darbą arba gauti paaukštinimą. Įsidarbinamumas reiškia gebėjimą savarankiškai judėti darbo rinkoje, kad būtų realizuotas tvaraus užimtumo potencialas. Anot autorių, asmens įsidarbinamumas priklauso nuo jo turimų žinių, įgūdžių ir požiūrio bei jų panaudojimo ir pristatymo darbdaviams bei konteksto, kuriame vyksta darbo paieškų procesas (Hillage ir Pollard, 1998). Skirtingų autorių požiūriai skiriasi tuo, ar dėmesys sutelkiamas į asmens savybes ir pasirengimą darbui, ar į veiksnius, turinčius įtakos asmens įsidarbinimui. Hillage’as ir Pollard (1998) teigė, kad “įsidarbinamumas reiškia gebėjimą gauti ir išlaikyti visavertį darbą. Visapusiškas įsidarbinamumas yra gebėjimas savarankiškai judėti darbo rinkoje, kad būtų galima realizuoti tvaraus užimtumo potencialą “ (p. 2). Jie tvirtina, kad įsidarbinamumą sudaro keturi pagrindiniai elementai. Pirmasis iš jų - asmens „įsidarbinimo turtas“ - jo žinios, įgūdžiai ir požiūris. Antrasis „diegimas“ apima karjeros valdymo įgūdžius, įskaitant darbo paieškos įgūdžius. Trečiasis - „prisistatymas“ susijęs su darbo gavimo įgūdžiais, CV rašymu, darbo patirtimi ir interviu metodais. Galiausiai, Hillage’as ir Pollard pabrėžia dar vieną svarbų dalyką, sėkmingas įsidarbinimas labai

priklauso, netik nuo turimų savybių ir gebėjimų, bet ir nuo asmeninių aplinkybių (pvz. įsipareigojimų šeimai) ir išorinių veiksnių (pvz. darbo rinkos teisės ir darbdavio požiūrio).

Kitų autorių šaltiniuose, įsidarbinamumas reiškia individo gebėjimą tinkamai atlikti dabartinį ir būsimą darbą dabartinės organizacijos viduje ir už jos ribų (Fugate ir kt., 2004; Van Dam, 2004). Nors galimybė išlaikyti ar susirasti darbą taip pat gali priklausyti nuo darbo rinkos ypatumų, daugelis autorių pažymėjo, kad asmeninės savybės, tokios kaip, asmens gebėjimai, įgūdžiai ir žinios, reikšmingiausiai prisideda prie asmens galimybių įsidarbinti ir dalyvauti darbo rinkoje (Fugate et al., 2004; Semeijn et al., 2015). Įdarbinamumas tiesiogiai veikia asmenų patrauklumą vidaus ir išorės darbo rinkai, todėl yra nepaprastai svarbus tvariam darbuotojų užimtumui.

Vis daugiau ir daugiau organizacijų, siekdamos kontroliuoti ilgalaikį savo veiklos poveikį aplinkai ir žmonėms, įvardija tvarumą kaip vieną iš svarbiausių strateginių vertybių (Ehnert et al., 2014). Tvarios darbo jėgos idėja kilo iš Brundtlando komisijos (1987) tvarumo sąvokos, kuri teigia, kad tvarių įsidarbinimo galimybių palaikymas priskiriamas įmonės socialinei atsakomybei. Remiantis Elkington'u (1994), įmonių socialinė atsakomybė reiškia nuolatinio tobulėjimo procesą, kuriame įmonės į verslo veiklą savanoriškai ir sistemingai integruoja ekonominius (pelno), aplinkosauginius (planetos) ir socialinius (žmonių) aspektus.

Mokslinėje literatūroje pateikiamos kelios tvaraus įsidarbinamumo koncepcijos. Tvarus užimtumumas apibrėžiamas kaip darbuotojų noras ir gebėjimas dirbti dabar ir ateityje. (Van Vuuren ir Van Dam, 2013). Dažnai įsidarbinimo problemos analizuojamos senėjančios darbo jėgos kontekste, tačiau reikėtų pažymėti, kad įsidarbinimo galimybių tvarumas svarbus įvairaus amžiaus darbuotojams.

Įsidarbinamumo nereikėtų maišyti su darbo pradžios sąvoka. Tvarios karjeros kontekste įsidarbinamumas - tai visą gyvenimą trunkantis procesas, kurį sudaro įsidarbinimo galimybių išlaikymas, gerinimas ir pritaikymas skirtingiems darbdavių poreikiams (Hillage, Pollard, 1998).

Apibendrinus mokslinės literatūros analize galima teikti, kad įsidarbinamumo sąvoka susijusi su dviem požiūriais. Pirmasis požiūris tvirtina, kad įsidarbinamumas priklauso nuo asmens savybių, kompetencijų ir gebėjimų. Antrasis požiūris prie įsidarbinamumo veiksnių priskiria ne tik darbuotojo indėlį ir atsakomybę, bet ir išorinių veiksnių poveikį. Šiame tiriamajame darbe remiamasi antruoju požiūriu dėl įsidarbinamumą lemiančių veiksnių, tačiau išsamiau analizuojamas tik asmeninių ir organizacinių veiksnių poveikis. Įsidarbinamumas suvokiamas kaip moterų, grįžusių iš vaiko priežiūros atostogų, potencialas integruotis darbo rinkoje ir gebėjimas įsidarbinti naujoje arba tęsti darbą esamoje darbovietėje.

2.2. Įsidarbinamumą lemiantys veiksniai

Įsidarbinamumo temomis įvairūs autoriai diskutuoja jau tris dešimtmečius, tačiau jų požiūris į įsidarbinamumą lemiančius veiksnius skirtingas. Klasikiniuose mokslinės literatūros šaltiniuose įsidarbinamumas dažnai apibrėžiamas kaip darbuotojo atsakomybė ir gebėjimas integruotis darbo rinkoje. Tačiau populiarėjant tvaraus įsidarbinamumo idėjoms, vis daugiau tyrinėtojų pripažįsta, kad įsidarbinamumo galimybes lemia netik individo sąlygojami veiksniai, bet ir darbo rinkos sąlygos, kurios priklauso nuo darbdavių praktikos, nacionalinės ir regioninės užimtumo politikos bei kitų išorinių veiksnių.

Siekiant suvokti įsidarbinamumą lemiančių veiksnių sistemą, šiame skirsnyje analizuojamas autorių Mcquaid'o ir Lindsay (2005) sukurtas įsidarbinamumo veiksnių teorinis konstruktas. Šių autorių požiūriu remiasi dauguma vėlesnių įsidarbinamumo temos tyrinėtojų tokių kaip Green et. al (2013). Šioje sistemoje nustatomos penkios veiksnių grupės, kurios gali turėti įtakos asmens įsidarbinimo galimybėms: individualūs veiksniai, individualios aplinkybės, darbdavys ir jo organizacinė praktika, vietinio konteksto veiksniai bei makrolygio veiksniai (žr. 1 lentelė.). Siekiant dar labiau apibendrinti įsidarbinamumo veiksnių sritis, minėtos grupės pagal jų kilmę skirstomos į asmeninius veiksnius, individualias aplinkybes ir išorinius veiksnius.

- Asmeninius veiksnius sudaro: demografinė asmens charakteristika, asmeninės savybės, profesiniai gebėjimai ir kompetencijos, darbo paieškos ir savęs pateikimo gebėjimai, galimybė greitai adaptuotis, dirbti mobilų darbą ir t.t.
- Individualias aplinkybes sudaro: finansinė ir socialinė padėtis, galimybė naudotis įvairiais ištekliais (technologiniais, finansiniais, socialiniais), šeimyniniai įsipareigojimai, santykis su artimaisiais, vaidmuo namų ūkio veikloje ir kitos atsakomybės.
- Išoriniais veiksniais laikoma: organizacijų praktika, žmonių išteklių valdymo politika, organizacinė kultūra, organizacinė ir valstybinė parama, prisidedanti prie darbuotojų gerovės, darbuotojų socialinės garantijos, bendros darbo rinkos sąlygos, ekonominė aplinka, makrolygio kontekstas.

1 lentelė. Įsidarbinamumo veiksnių sistema, pagal Macquaid'ą ir Lindsay (2005)

Individualūs veiksniai	Individualios aplinkybės	Išoriniai veiksniai		
		Darbdavys ir organizacinė praktika	Vietinio konteksto veiksniai	Makrolygio konteksto veiksniai
<ul style="list-style-type: none"> • Demografinės charakteristikos (amžius, lytis, šeimyninis statusas, išsilavinimas) • Sveikata ir savijauta (fizinė bei emocinė sveikatos būklė) • Ekonominė padėtis • Asmeninės savybės • Kompetencijos, gebėjimai • Darbo rinkos ir paieškos proceso išmanymas • Adaptacija ir mobilumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Namų ūkio aplinkybės • Šeimyniniai įsipareigojimai • Darbo kultūra • Prieiga prie finansinių ir socialinių išteklių. • Socialinė padėtis; • Šeimos narių palaikymas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacinė kultūra • Įdarbinimo ir antrankų procesai • Darbo organizavimo tvarka • Darbo sąlygos • Organizacinė parama • Darbuotojų tobulėjimo galimybės 	<ul style="list-style-type: none"> • Vietinės darbo rinkos užimtumas • Vietinė darbo kultūra • Vietinės darbo rinkos reikalavimai 	<ul style="list-style-type: none"> • Įstatyminė bazė • Instituciniai reikalavimai • Užimtumo politika • Ekonomikos ir darbo rinkos tendencijos

Šių veiksnių poveikis kiekvienam darbo rinkos dalyviui gali būti skirtingas, priklausomai nuo situacijos ir aplinkybių. Kiekviena iš šių rodiklių yra kintamasis, kuris vienaip ar kitaip susijęs su įsidarbinamumo išlaikymu. Šio modelio struktūrą pagrindžia įdėją, kad įsidarbinamumas negali būti laikomas vien tik darbuotojo atsakomybe. Įsidarbinamumo sąvoka apima ryšius ir bendradarbiavimą

tarp trijų vienodai svarbių dimensijų, tokių kaip individas (darbuotojai), organizacija (darbdaviai) ir išorinis kontekstas (tarptautinė ir nacionalinė politika, darbo rinkos tendencijos, ekonominė aplinka ir t.t.). Kiekvienas šių veiksnių privalo atlikti savo įsipareigojimus įsidarbinamumo išlaikymo bei gerinimo procese. Jei šių trijų dimensijų sąveika nėra derinama tarpusavyje, darbo rinka tampa nestabili ir neužtikrinanti įsidarbinimo galimybių visiems rinkos dalyviams (McQuaid, Lindsay, 2005).

Taigi, nors įvairūs autoriai išskiria ir analizuoja skirtingus įsidarbinamumą lemiančius veiksnius, labiausiai paplitęs mokslinėje literatūroje atrodo veiksnių skirstymas į individualius ir išorinius. Individualių veiksnių susidarymą lemia individas ir artima jo aplinka, o išorinius veiksnius lemia darbdaviai, valstybė, darbo rinkos sąlygos ir t.t. Skirtinga šių veiksnių įtaka ir tarpusavio sąveika lemia žmogaus įsidarbinamumą ir galimybes dalyvauti darbo rinkoje.

Tolimesniuose poskyriuose apžvelgiami Lietuvos darbo teisės aktai, susiję su moterų įsidarbinamumo galimybių išsaugojimu bei asmeniniai ir organizaciniai veiksniai, kurie galėtų turėti įtakos moterų įsidarbinamumui po motinystės atostogų. Aktualiausi veiksniai išgryninti, remiantis ankščiau aprašytais moksliniais šaltiniais ir tyrimais, susijusiais su nagrinėjama problema.

2.2.1. Lietuvos Respublikos teisės aktai, abibrėžiantys darbo vietos išsaugojimo atvejus

Lietuvoje vaiko priežiūros atostogos yra tikslinės atostogos, suteikiamos nuo nėštumo ir gimdymo atostogų pabaigos iki vaikui sukaks treji metai. Vaiko priežiūros atostogų metu vaiką prižiūrinčiam asmeniui gali būti mokama vaiko priežiūros išmoka iš „Sodros“ biudžeto. Tėvai gali laisvai spręsti, kuris iš jų prižiūrės vaiką, o kuris dirbs toliau. Vis dėl to, dažniausiai vaikus, vaiko priežiūros atostogų metu, prižiūri motinos. Abu tėvai nėra linkę tarpusavyje dalintis vaiko priežiūra (LR Socialinių reikalų ir darbo ministerija, 2020).

Darbo vietos išsaugojimas. Paminėtina, jog pagal LR Darbo kodeksą (2017) per nėštumo ir gimdymo bei vaiko priežiūros atostogų laikotarpį, darbuotojui turi būti paliekama darbo vieta (pareigos). Darbdavys privalo užtikrinti darbuotojo teisę po vaiko priežiūros atostogų grįžti į tą pačią ar lygiavertę darbo vietą (pareigas) ne mažiau palankiomis negu buvusios darbo sąlygomis, įskaitant darbo užmokestį, ir naudotis visomis geresnėmis sąlygomis į kurias jis būtų turėjęs teisę, jeigu būtų tuo metu dirbęs. Tokiu atveju, jei darbuotojo etatas panaikinamas, darbdavys grįžtančiam darbuotojui turėtų siūlyti kitas lygiavertes pareigas (šalims susitarus, gali būti siūlomos ir kitos pareigos). Darbuotojui sutikus su kitomis siūlomomis pareigomis, turėtų būti keičiama darbo sutartis ir jos sąlygos. Jeigu darbuotojas nesutiktų su darbdavio siūlymu ar tokių pareigų nebūtų, darbo sutarties nutraukimas su darbuotoju įmanomas tik tuo atveju, jeigu grįžusio darbuotojo vaikui jau yra 3 metai. Jeigu darbuotojas augintų vaiką iki 3 metų, darbo sutarties nutraukimas nėra teisėtas ir tokiam darbuotojui iki to laiko, kol vaikui sueis treji metai, turėtų būti skelbiama prastova, už kurią mokama įstatymų nustatyta tvarka (LR Darbo kodeksas, 2017).

Darbo sutarties nutraukimo sąlygos. LR įstatymai saugo jaunas šeimas nuo netikėto ir neteisėto darbo praradimo: “Su darbuotojais, esančiais nėštumo ir gimdymo, tėvystės ar vaiko priežiūros atostogose, darbo sutartis negali būti nutraukta darbdavio valia [...] Su darbuotojais, auginančiais vaiką (įvaikį) iki trejų metų, darbo sutartis negali būti nutraukta darbdavio iniciatyva, jeigu nėra darbuotojo kaltės” (LR Darbo kodeksas, 61 str., 2017). Tai reiškia, kad atleidimas darbdavio valia be

darbuotojo kaltės nėra teisėtai motinystės atostogų laikotarpiu ir grįžus į darbo rinką iki vaikai sukaks treji metai. Darbo kodekse taip pat nurodyta, kad „darbo sutartis su nėščia darbuotoja jos nėštumo laiku ir iki jos kūdikiui sukaks keturi mėnesiai gali būti nutraukta šalių susitarimu, jos iniciatyva, jos iniciatyva išbandymo metu, nesant darbo sutarties šalių valios, taip pat, kai baigiasi terminuota darbo sutartis suėjus jos terminui” (LR Darbo kodeksas, 61 str., 2017).

Darbo sutarties sąlygų keitimas. Darbo sutartyje sutartos darbo sąlygos (tarp jų ir darbo laiko trukmė) gali būti pakeistos tik abiejų šalių sutarimu. Negalima keisti būtinųjų ir papildomų darbo sutarties sąlygų, darbo laiko režimo ar perkelti darbuotoją dirbti į kitą vietovę be darbuotojo rašytinio sutikimo. Tame pačiame straipsnyje nurodyta, kad „darbuotojo sutikimas arba nesutikimas dirbti pasiūlytomis pakeistomis būtinosiomis arba papildomomis darbo sutarties sąlygomis turi būti išreikštas per darbdavio nustatytą terminą, kuris negali būti trumpesnis negu 5 darbo dienos.” Darbuotojo atsisakymas dirbti pakeistomis sąlygomis, gali būti laikomas priešastimi nutraukti darbo santykius darbdavio iniciatyva be darbuotojo kaltės. Tačiau, darbuotojo atsisakymas dirbti už sumažintą darbo užmokestį negali būti laikomas teisėta priešastimi nutraukti darbo sutartį (LR Darbo kodeksas, 45 str., 2017).

Atlikus Lietuvos Respublikos darbo teisės aktų analizę, nustatyta, kad darbuotojų, grįžusių iš vaiko priežiūros atostogų, ankstesnės pareigos ir darbo vieta yra išsaugojama iki jo vaikai sukanka 3 metai. Tai reiškia, kad moteris grįžusi iš vaiko priežiūros atostogų ir turinti trejų ir daugiau metų vaiką, gali būti atleista darbdavio iniciatyva, iš anksto apie tai pranešus. Trejų metų sąlyga galioja ir darbuotojoms, kurioms siūloma dirbti pakeistomis darbo sutarties sąlygomis arba, po grįžimo iš motinystės atostogų, užimti kitas pareigas. Darbuotojai nesutikus dirbti pakeistomis sąlygomis, ji gali būti atleista.

Šie atvejai parodo, kad įstatyminėje praktikoje vis dar yra spragų, kuriomis gali pasinaudoti darbdaviai, siekdami atliesti jų lūkesčių ir poreikių neatitinkančias darbuotojas, grįžusias iš motinystės atostogų. Moterims, turėjusioms karjeros pertrauką, susijusią su vaiko priežiūros atostogomis, tikslinga puoselėti ir gerinti savo įsidarbinamumo potencialą, siekiant lengviau integruotis darbo rinkoje. Tačiau įsidarbinamumo potencialo išlaikymo ir gerinimo atsakomybę turėtų prisimti ne tik darbuotojas, bet ir jo esami bei būsimi darbdaviai.

2.2.2. Asmeniniai veiksniai, lemiantys moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų

Išanalizavus įsidarbinamumo sąvoką ir jį lemiančius veiksnius, nuspręsta išsamiau analizuoti tik tyrimui aktualiausius veiksnius, sulaukusius daugiausiai mokslinių diskusijų moterų įsidarbinamumo po motinystės atostogų temoje ir problematikoje.

Kompetencijos ir įgūdžiai. Viena pagrindinių darbuotojų siekiamybių motinystės atostogų laikotarpiu - išlaikyti savo profesinę kvalifikaciją, įgūdžius ir gebėjimus. Moterų galimybes auginti ir prižiūrėti vaiką iki 3 metų, išlaikant teisę į darbo vietos išsaugojimą, užtikrina artimą vaiko ir motinos emocinį ryšį, tačiau neigiamai veikia moters konkurencingumą darbo rinkoje, nes dėl ilgos karjeros pertraukos prarandama dalis profesinių įgūdžių ir kompetencijų.

Literatūroje kilo nemažai diskusijų apie bendrųjų įgūdžių terminologiją, kurie dar vidinami „pagrindiniais įgūdžiais“. Bendrieji įgūdžiai viename iš šaltinių apibūdinami kaip „galintys padėti

mokyti ir dirbti bet kurioje disciplinoje ir būti perkelti į įvairius kontekstus aukštojo mokslo ar darbo vietoje“ (Bennett et al. 1999, p. 76). Anot Harvey et al. (1997), darbdaviams ypač svarbūs specialieji, dalykiniai darbuotojų įgūdžiai tam tikroje srityje. Tačiau, pirmiausia, jie vertina gerai išvystytus bendruosius įgūdžius.

Nors praktikoje kompetencijų ir įgūdžių terminai dažnai vartojami vienu metu, jų reikšmė yra skirtinga. Įgūdžiai susiję su vienos užduoties atlikimu, o kompetencija susijusi su visos eilės skirtingų užduočių vykdymu tam tikroje (profesinėje) srityje. Visos užduotys turi būti gerai ir integruotai atliktos, kad taptų kompetencija (Mulder, 2001). Šis integracinis ir sinergetinis procesas kuriantis kompetenciją, įgyvendinamas pasitelkiant įvairias asmenines savybes, tokias kaip darbuotojo motyvacija, požiūris, elgesys ir asmenybė.

Paskelbta nemažai tyrimų ir mokslinių darbų apie tai, kokias kompetencijas labiausiai vertina darbdaviai naujuose ir esamuose darbuotojuose. Tačiau, šiuolaikinė verslo aplinka begalo dinamiška ir inovatyvi, todėl svarbiausių kompetencijų rinkiniai dažnai keičiasi ir vis labiau individualėja, priklausomai nuo verslo šakos ir srities. Pasaulio ekonomikos forumas 2016 metais pateikė ataskaitą „Profesijų ateitis“ (ang. k. *The Future of Jobs*), kurioje, atsižvelgus į naujausias verslo pasaulio tendencijas, išskirtos reikalingiausios su darbu susijusios darbuotojų kompetencijos. Žemiau esančiame paveikslėlyje pateiktas šių kompetencijų sąrašas.



1 pav. Reikalingiausios kompetencijos darbo rinkoje, parengta pagal Pasaulio ekonomikos forumo paskelbta 2016 m. ataskaita (Kauno technologijos universitetas, 2018)

Kaip teigia Barney'us (1991), remiantis ištekliais grįstu organizacijos požiūriu, darbuotojų kompetencijos yra viena iš išteklių kategorijų, leidžiančių įmonėms pasiekti rezultatų ir palaikyti verslo konkurencingumą. Šiuo požiūriu, darbuotojų kompetencijos yra vertinamos kaip vertingas

turtas, kurį reikia puoselėti tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Kompetencijų ir įgūdžių reikšmė darbuotojui yra vienareikšmiška, užtikrinanti jo įsidarbinamumą ir karjeros plėtros galimybes. Tačiau kompetencijų išsaugojimas ir tobulinimas reikalauja nuolatinės praktikos ir mokymosi proceso. Anot Herman'o (2015), didžiausią neigiamą poveikį individo kompetencijoms ir įgūdžiams kelia jų nenaudojimas praktikoje. Todėl kompetencijų ir įgūdžių praradimo problema ypač aktuali moterims, turėjusioms karjeros petraukas dėl vaiko priežiūros atostogų.

Žinių ir kompetencijų atnaujinimas yra svarbus veiksnys iš motinystės atostogų grįžtančioms moterims, padedantis lengviau integruotis darbo rinkoje ir didinantis įsidarbinamumo galimybes. Tačiau adaptacijos ir mokymų programos dažniausiai yra orientuotos į naujus darbo rinkos dalyvius, o ne į grįžtančius po karjeros pertraukų darbuotojus. Taigi, moterų, po motinystės atostogų, kompetencijų spragos ir sumažėjęs įsidarbinamumo potencialas nėra darbdavių prioritetas. Todėl moterims, esančioms motinystės atostogose, ypač svarbu asmeninėmis pastangomis išsaugoti savo kompetencijas ir įgūdžius bei atnaujinti profesines žinias prieš grįžtant į darbo rinką.

Motinystės atostogų trukmė. McIntosh'o et al. (2012) atliktame tyrime nustatyta, kad didelę reikšmę moterų įsidarbinamumui turi karjeros pertraukų trukmė. Kuo ilgiau moteris praleidžia nedirbdama ir netobulėdama profesinėje srityje, tuo labiau sumažėja jos, kaip darbuotojos, patrauklumas rinkoje. Per ilgą ne darbo laikotarpį prarandami netik įgūdžiai, bet ir svarbūs socialiniai ryšiai. Naujame gyvenimo etape gali pasikeisti darbuotojo asmeninės vertybės, tikslai ir požiūris į darbą. Nemažiau reikšminga aplikybė įsidarbinamumui yra profesinė sritis ir šioje srityje vykstančių pokyčių sparta. Karjeros petrauka gali lemti sumažėjusias įsidarbinamumo galimybes srityse, kurios susijusios su inovacijomis ir dažnais technologiniais, procesiniais pokyčiais. Anot Herman'o (2015), nedalyvaudamas darbo rinkoje individas praranda galimybę palaipsniui prisitaikyti prie darbo rinkos pokyčių, o grįžęs dirbti po ilgesnės pertraukos jausti profesinių žinių atnaujinimo poreikį.

Darbo patirtis. Didelę įtaką moterų įsidarbinamumui po motinystės atostogų turi ankstesnė darbo patirtis. Per darbo patirtį ugdomi gebėjimai ir įgyjamos kompetencijos. Kuo daugiau asmuo sukaupia darbinės patirties, tuo geriau jis moka prisitaikyti prie skirtingų situacijų ir kintačių darbo rinkos reikalavimų. Guile'us ir Griffiths'as (2001) tvirtina, kad darbo patirtis padeda įtvirtinti teoriniu būdu įgytas žinias praktinėje veikloje. Darbdaviai taip pat linkę teikti pirmenybę kandidatams, pasižymintiems ilgamečiu ir nuolatiniu užimtumu darbo rinkoje. Tyrimai patvirtina, kad darbo patirtis yra vienas iš svarbiausių įsidarbinti siekiančių kandidatų vertinimo kriterijų. Remiantis Užimtumo pedagogikos grupės ataskaita (2004), visuotinai sutariama, kad absolventai, turintys darbo patirties, yra labiau linkę užsitikrinti darbą nei absolventai jos - neturintys. Darbdaviams svarbu atsižvelgti į platesnę gyvenimo patirtį, kurią daugelis individų, ypač brandesnio amžiaus, atsineša į darbo rinką. Darbdaviai vertina darbuotojus, kurie turėjo galimybę teorines žinias išbandyti praktikoje ir įgyti vertingos patirties. Dėl šių priežasčių ilgesnė darbo patirtis prieš motinystės atostogas gali lemti geresnį moterų įsidarbinamumą grįžus iš jų.

Moksliniuose šaltiniuose galima rasti ilgą įsidarbinamumo veiksnių sąrašą. Tačiau, žvelgiant į jį per moterų, grįžtančių iš motinystės atostogų prizmę, išryškėjo kompetencijų ir įgūdžių, karjeros pertraukos trukmės ir darbo patirties veiksniai. Darbo patirtis užtikrina geresnes kompetencijas ir įgūdžius, o jie, savo ruožtu, didina moters įsidarbinamumo potencialą. Tačiau karjeros pertraukos neigiamai veikia moterų kompetencijas ir įgūdžius, todėl, kuo ilgesnės motinystės atostogos, tuo

sunkiau moterims integruotis darbo rinkoje. Anot įvairių ankščiau atliktų tyrimų, šie veiksniai turi ypatingą poveikį grįžtančių į darbo rinką moterų įsidarbinamumui.

2.2.3. Organizaciniai veiksniai, lemiantys moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų

Parama ir pagalba darbuotojui. Shaw et al. (2013) teigia, kad organizacijoms svarbu pripažinti darbuotojus vertingais žmogiškojo kapitalo šaltiniais. Organizacinės paramos suvokimas didina darbuotojų įsitraukimą, darbo našumą ir norą sugrįžti į darbovietę po laikino nedarbingumo. Jausdamiesi svarbūs ir įvertinti darbe, darbuotojai patiria mažiau streso ir labiau įsitraukia į savo atliekama darbą.

Anot Eisenberger'o et al. (2016), organizacijos parama darbuotojui turėtų prasidėti dar iki įsidarbinimo arba grįžimo į darbovietę pradžios. Paramą galima išreikšti per komunikaciją su darbuotoja, jai dar esant motinystės atostogose. Organizacijos siekis išsiskirti grįžtančios darbuotojos poreikius, galimybes ir karjeros tikslus yra skatinamas paramos darbuotojui būdas. Organizacija ir darbuotoja gali kartu nustatyti siektinus karjeros tikslus. Darbuotojoms, grįžančioms po vaiko priežiūros atostogų, svarbus pasiruošimo darbo pradžiai procesas ir organizacijos pagalba jo metu. Po vaiko priežiūros atostogų grįžtančios darbuotojos jaučiasi saugiau žinodamos kas jų laukia ateityje, todėl tarpusavio komunikacija šiuo klausimu turėtų būti nuoširdi. Pasak Gouldner'o (1960), individualios naudos, pritaikytos darbuotojų poreikiams didina teigiamą darbuotojų nuomonę apie organizaciją. Kaip teigia Grover'is ir Crooker (1995), moterys teigiamai reaguoja į organizacijas, teikiančias darbuotojams paramą bei kuriančias šeimai palankę žmonių išteklių valdymo politiką.

Visgi, dažnu atveju, darbdaviai neatsižvelgia į kiekvieno darbuotojo poreikius ir neparuošia jiems laipsniško karjeros plano su reikalingais mokymais ir perspektyviomis darbo pozicijomis. Dėl šios priežasties, dauguma darbuotojų susiduria su iššūkiu išlaikyti savo kaip darbuotojo patrauklumą ir įsidarbinamumą be darbdavių palaikymo. Paauwe'as (1997) tvirtino, kad trūkstam dermės tarp darbdavio ir darbuotojo lūkesčių bei interesų, įsidarbinimas negali būti sėkmingas ir abiem šalims nešantis naudą bei pelną. Sėkmingam įsidarbinamumui būtina pusiausvyra tarp priešingų proceso dalyvių (organizacijos ir darbuotojo) interesų.

Adaptacijos procesas. Adaptacijos procesas yra svarbus įsidarbinamumą lemiantis veiksnys, nes nuo sėkmingos adaptacijos priklauso darbuotojo noras pasilikti organizacijoje, o taip pat ir jo darbo rezultatai bei jų teikiama nauda organizacijai. Amour'as (2000) teigia, kad pirmosios darbo savaitės yra svarbios norint sukurti ilgalaikį darbuotojo įsipareigojimą organizacijai. Sumažinti darbuotojų kaitą galima įgyvendinant profesionaliai ir atidžiai suplanuotą adaptacijos procesą. Žmogus gali būti kompetetingas ir motyvuotas, tačiau jeigu jis nejaus organizacijos palaikymo ir bus netinkamai sutiktas darbovietėje, jis gali išeiti iš darbo, tuo pačiu nukentės ir jo įsidarbinamumas.

Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (2017) numato ne ilgesnį kaip 3-jų mėnesių bandomąjį laikotarpį naujame darbe. Tačiau, darbuotojo adaptacijos laikotarpis gali užtrukti ilgiau nei bandomasis, priklausomai nuo darbo specifikos ir einamų pareigų. Adaptacijos poreikis iš vaiko priežiūros atostogų grįžusiai darbuotojai gali priklausyti nuo skirtingų aplinkybių, tokių kaip charakteris, karjeros pertraukos trukmė ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių.

Adaptacijos procesas yra svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojo apsisprendimą likti organizacijoje bei organizacijos apsisprendimą įdarbinti darbuotoją po bandomojo laikotarpio. Adaptacijos procese svarbus organizacijos dėmesys ir pagalba darbuotojui, kurie padeda sumažinti stresą ir efektyviau išmokyti naujų funkcijų darbo pradžioje. Pasak Stankevičienės ir Lobanovos (2006, p.56) – “adaptacijos procesas sudaro sąlygas naujiems darbuotojams lengviau ir greičiau prisitaikyti organizacijoje”. Tačiau vis dažniau kalbama, kad adaptacijos procesas svarbus ne tik naujiems, bet ir esamiems darbuotojams, grįžtantiems į darbovietę po karjeros pertraukos, šiuo atveju, moterims po motinystės atostogų.

Kaip teigia Stankevičienės et al. (2010, p. 152), „didelė darbuotojų kaita kenkia organizacijoms, blogina atliekamų darbų kokybę, sukelia papildomų išlaidų ieškant, įdarbinant ir apmokant naujus darbuotojus“. Remiantis šiuo požiūriu, kuo ilgiau organizacija geba išlaikyti savo darbuotojus, tuo jie teikia daugiau naudos. Caldwell ir Hansen (2010) teigia, kad aukštas darbuotojo tapatumas su organizacija yra laikomas svarbiu adaptacijos rodikliu ir paprastai suprantamas kaip sukurtas ryšys įsitikinimų ir emocijų, kurias darbuotojai jaučia savo organizacijos atžvilgiu, arba kaip procesas, kurio metu darbuotojų ir organizacijos tikslai integruojami tarpusavyje.

Praktikoje yra keletas požiūrių į adaptacijos procesą. Vienos organizacijos į adaptacijos procesą žiūri spontaniškai, darant prielaidą, kad darbuotojai savarankiškai prisitaikys prie jiems keliamų reikalavimų. Tokiomis sąlygomis, darbuotojas įpareigojamas savarankiškai įgyti žinių apie darbo eigą, darbovietę, organizacinę kultūrą ir pan. Kitos organizacijos sąmoningai valdo adaptacijos procesą ir vykdo jos eigą, pagal iš anksto paruoštą adaptacijos planą.

Fominienės, Švagždienės, Mikalausko (2009) šaltinyje nurodo, kad darbuotojų adaptacijos procesas gali būti organizuojamas dviem būdais:

- 1) Neformalus adaptavimas – tai savaiminis darbuotojo prisitaikymas organizacijoje, kai naujas darbuotojas pats ieško atsakymų į jam rūpimus klausimus bei sulaukia bendradarbių pagalbos.
- 2) Formalus adaptavimas – tai procesas, kai iš anksto parengiamas adaptacijos planas. Priskiriamos pareigos ir atsakomybė tiesioginiam vadovui ir kitiems atsakingiems asmenims, nustatomi adaptacijos proceso etapai bei su jais susiję terminai. Visa tai aprašoma adaptacijos programoje, tvarkose ar kituose dokumentuose.

Smith'o ir bendraautorių (2016) teigimu, adaptacija yra daugialypis procesas, kurio sėkmę lemia dvi šalys: darbuotojas ir organizacija. Dėl tinkamai atlikto adaptacijos proceso darbuotojas gali lengviau prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų. Organizacijos pastangos padėti darbuotojui adaptuotis darbovietėje prisideda prie įsidarbinamumo galimybių gerinimo:

- mažina darbuotojo atleidimo/išėjimo iš organizacijos riziką;
- darbuotojas jaučiasi saugus ir gali geriau įsitraukti į darbo procesą;
- padidėja ryšiai su įmone ir įsipareigojimas dirbti;
- greičiau įgyvendinimas darbuotojo profesinis vaidmuo;
- trumpesnė adaptacijos proceso trukmė.

Darbuotojų mokymai ir tobulėjimas. Į darbą grįžusių moterų prisitaikymas prie pasikeitusių darbo funkcijų ir režimo bei naujų reikalavimų kelia iššūkius jų įsidarbinimo procesui. Darbuotojų mokymas ir kompetencijų kėlimas yra svarbi žmogiškųjų išteklių vadybos funkcija. Stancikas (2000) teigia, kad organizacijos darbuotojų mokymo ir tobulėjimo reikmės dažnai priklauso nuo jos personalo planavimo reikalavimų. Norkutės ir Tverskytės (2010) atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia kad moterys, grįžtančios į darbo rinką po vaiko priežiūros atostogų, jaučia stiprų žinių ir gebėjimų atnaujinimo poreikį, tačiau nėra sukurta efektyvių praktikų šiam poreikiui patenkinti, nes šiuo metu egzistuojančios žmonių išteklių valdymo praktikos nėra nukreiptos į moterų, auginančių vaikus, profesinių kompetencijų atnaujinimo poreikius.

Nuolatinis mokymasis ir žinių atnaujinimas lemia geresnes įsidarbinimo galimybes. Žinios, įgūdžiai ir gebėjimai formuoja organizacijos darbuotojų kompetencijas, kuriomis grindžiamas jos konkurencingumo rinkoje potencialas. Kaip teigia Brown'as et al. (2010), organizacijose, palaikančiose mokymuisi palankią darbo aplinką, darbuotojai yra labiau linkę tobulėti ir pritaikyti įgytas žinias profesinėje veikloje bei dažniau pasižymi proaktyviu požiūriu į karjeros plėtrą. Tyrimai aukšto produktyvumo darbo sistemoje nustatė, kad darbuotojų mokymosi praktika teigiamai veikia organizacijos konkurencingumą ir galimybes prisitaikyti nuolat kintančioje ir dinamiškoje rinkoje (Dyer, Shafer, 2003). Darbuotojų mokymas prisideda netik prie individo kompetencijų ir įsidarbinimo galimybių gerinimo, tačiau didina ir pačios organizacijos stabilumą bei lankstumą susidūrus su netikėtais verslo aplinkos pokyčiais. Siekiant išlikti darbingais ir vengti įgūdžių senėjimo, darbuotojams svarbu nuolat tobulinti ir atnaujinti savo įgūdžius ir kompetencijas (Van Loo, De Grip ir De Steur, 2001). Netgi po daugelio sėkmingų ir rezultatyvių darbo organizacijoje metų, keičiant darbovietę galima pristigti pasikeitusiai darbo rinkai reikiamų kompetencijų.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Moterų, atliekančių ne tik darbuotojos, bet ir motinos pareigas, poreikiai dažnai skiriasi nuo įprastų darbuotojų. Iš esamo arba būsimu darbdavio jos tikisi ne tik finansinės naudos ir karjeros galimybių. Jaunoms moterims, turinčioms šeimyninių įsipareigojimų, didėja poreikis gauti geresnes socialines garantijas ir organizacijos paramą derinant darbo ir šeimyninius įsipareigojimus. Šias sąlygas sudaro lankstus darbo valandų grafikas, galimybė dirbti iš namų ir praleisti daugiau laiko su šeima bei kitos sąlygos, padedančios suderinti asmeninį ir profesinį gyvenimus.

Šeimai palankios politikos (angl.k. *family friendly policy*) terminas plačiai vartojamas užsienio šalių mokslinėje literatūroje, tačiau Lietuvos darbo rinkoje jis dar pakankamai naujas. Anot Jančaitytės (2006, p.31), "šeimai palanki politika lengvina galimybę derinti įsipareigojimus darbei ir šeimai, padeda užtikrinti adekvačius šeimos išteklius ir vaikų vystymąsi, remia tėvų, auginančių vaikus, apsisprendimą dalyvauti darbo rinkoje, skatina lyčių lygybę užimtumo srityje". Tačiau, organizacijos, kurios nesuteikia darbuotojams minėtų galimybių ir nėra linkusios atsižvelgti į asmeninius darbuotojo poreikius, riboja moterų, grįžusių iš vaiko priežiūros atostogų, įsidarbinamumo galimybes.

Organizacijos, nesutinkančios prisiimti atsakomybės už darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, gali atsisakyti tokias problemas patiriančių darbuotojų. Savo ruožtu, darbuotojas ieškos lankstesnio ir supratingesnio darbdavio. Atvejai, kai darbdavys nėra nusiteikęs atsižvelgti į moters poreikius, grįžus iš vaiko auginimo atostogų, mažina sėkmingo įsidarbinamumo galimybes. Šaltinyje (Steel et al., 2002) teigiama, kad darbo ir gyvenimo balanso trūkumas priverčia daugelį žmonių, ypač moterų, apskritai atsisakyti karjeros. Ši darbo rinkos problema atskleidžia žmogiškųjų išteklių

valdymo praktikos spragas ir nepakankamas darbdavių pastangas gerinti darbuotojų, turinčių šeimyninius isipareigojimus, darbo sąlygas.

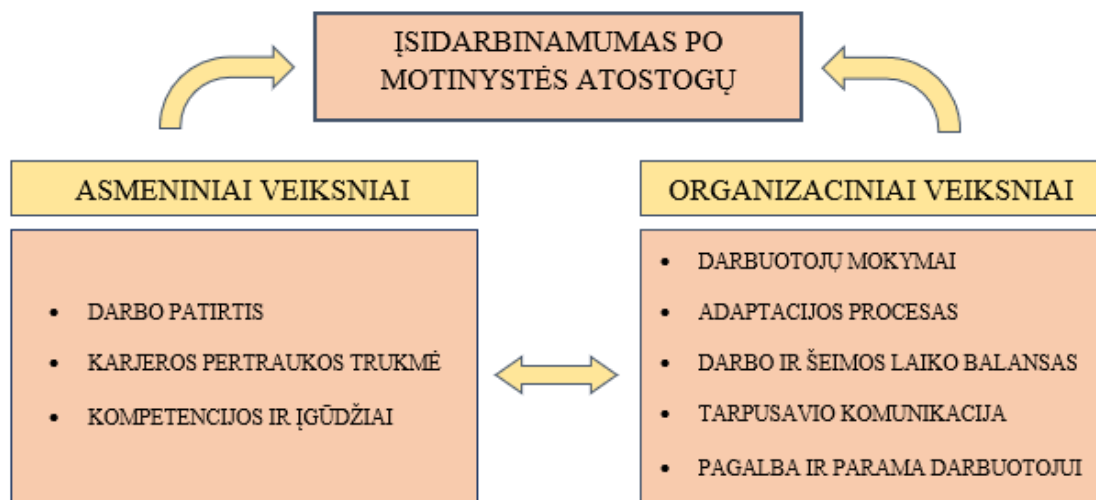
Nustatydami darbuotojų darbo sąlygas ir krūvį darbdaviai turi remtis Lietuvoje galiojančiais teisės aktais. Lietuvoje darbo ir šeimos derinimo galimybes bei darbo sąlygas teisiškai reglamentuoja LR darbo kodeksas. Jame apibrėžiamos palankesnės sąlygos ir socialinės garantijos nėščiosioms ir mažamečius vaikus auginantiems darbuotojams. Darbo kodeksas numato galimybę dirbti ne visą darbo savaitę arba ne visą darbo laiką bei nuotolinio darbo galimybes. Taip pat, jame nustatomas viršvalandinių darbų apribojimas ir poilsio - darbo laiko režimas. Tam tikrais atvejais darbuotojams su mažais vaikais priklauso teisė pasirinkti lankstų darbo grafiką ir ilgesnes nei įprastai atostogas.

Kuomet darbas yra suderintas su darbuotojo asmeniniais poreikiais ir savybėmis, žmogiškieji ištekliai teikia daugiau naudos ir pačiai organizacijai. Tyrimai rodo, kad darbas, kuris yra pritaikytas individualioms savybėms, poreikiams ir vertybėms didina darbuotojų motyvaciją, sąmoningumą, darbo efektyvumą ir atsidavimą organizacijai (Berg et al., 2013; Rich et al., 2010). Todėl šis vertybių suderinimas netik didina darbuotojų pasitenkinimą ir gerovę, bet teigiamai veikia ir organizacijos rezultatus. Organizacijos „Gallup“ tyrimo rezultatai atskleidė, kad verslo įmonės, kurių didžioji darbuotojų dalis dirbo jų stiprybes ir pomėgius atitinkantį darbą, pasižymėjo didesniu veiklos produktyvumu, klientų lojalumu ir darbuotojų įsitraukimu (Gallup, 2013).

Tyrinant mokslinę literatūrą apie organizacinės praktikos įtaką moterų įsidarbinamumui po motinystės atostogų, pastebėta, kad sudėtingas moterų grįžimas į darbo rinką siejamas su organizacinės paramos darbuotojui stoka, darbdavio dėmesio ir pagalbos darbuotojai stoka adaptacijos periodu, nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo galimybių trūkumu bei šeimos ir darbo konfliktu, dėl nepalankių moterims darbo sąlygų. Trūkstant abiejų šalių tarpusavio supratimo, komunikacijos ir bendradarbiavimo sprendžiant šias problemas, gali nukentėti moterų įsidarbinamumo po motinystės atostogų galimybės.

2.3. Įsidarbinamumo po motinystės atostogų veiksmų matmenys

Analizuojant moterų karjeros ir įsidarbinamumo galimybių po motinystės atostogų temą, pastebėta, kad mokslinėje literatūroje trūksta tyrimų, kurie bandytų atskleisti ne moterų įsidarbinamumo problemas, bet jų priežastis. Moterų grįžtančių į darbo rinką po motinystės atostogų įsidarbinamumo galimybes būtų tikslinga vertinti pasitelkiant visus Macquaid'o ir Lindsay (2005) sistemoje aptartus įsidarbinamumo veiksmus, tačiau atlikti tokią plačią studiją vienu kokybiniu tyrimu būtų pernelyg sudėtinga dėl jam reikalingų laiko, žmogiškųjų ir kitų išteklių. Siekiant susiaurinti tyrimo apimtį ir išgryninti tyrimo objektą, pasirinkti pagrindiniai motinystės ir įsidarbinamumo tematikoje akcentuojami veiksniai, kurių reikšmė ir tinkamumas, grindžiamas įvairia moksline literatūra. Šie veiksniai pagal kilmę ir atsakomybę skirstomi į asmeninius ir organizacinius, nors skirtingomis aplinkybėmis gali priklausyti abiems pusėms ir būti laikomi bendros jų sąveikos rezultatu. Šios kategorijos nebūtinai pačios savaime yra įsidarbinamumą lemiantys veiksniai, tačiau jos gali sudaryti priežastis ir aplinką tam tikrų kitų veiksmų raiškai ir poveikiui.



2 pav. Įsidarbinamumo po motinystės atostogų veiksnių matmenys (sudaryta autorės)

Remiantis sudarytais įsidarbinamumo po motinystės atostogų matmenimis, tyrimo metu siekiama nustatyti asmeninius ir organizacinius veiksnius, lemiančius moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų. Išorinis kontekstas šiame tyrime nėra laikomas tyrimo objektu ir analizuojamas tik kaip aplinka, kurioje sąveikauja asmeniniai ir organizaciniai veiksniai.

Apžvelgus mokslinę literatūrą apie moterų įsidarbinamumą, išgrynintos pagrindinės veiksnių sritys, kurios galėtų lemti moterų įsidarbinamumo galimybes grįžus į darbo rinką po motinystės atostogų. Šie veiksniai pagal kilmę ir atsakomybę suskirstyti į asmeninius ir organizacinius. Asmeniniams veiksniams priskiriama darbo patirtis, karjeros pertraukos trukmė, kompetencijos ir įgūdžiai, o organizaciniams - darbuotojų mokymai, adaptacijos procesas, darbo ir šeimos laiko balansas, tarpusavio komunikacija bei organizacinė pagalba ir parama. Šiais matmenimis siekiama tiksliau apibrėžti tyrimo objektą ir būsimą tyrimo apimtį, tačiau jie yra veikiau orientacinės, nei privalomosios paskirties.

3. Moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiančių veiksnių tyrimo metodika

3.1. Tyrimo tikslai ir uždaviniai

Vienas iš pagrindinių magistro tyrimo uždavinių – empiriškai ištirti veiksnius ir jų poveikį moterų įsidarbinamumui po motinystės atostogų. Tyrinėjant šią socialinę darbo rinkos problemą, siekiama ją pažvelgti iš dviejų požiūrio perspektyvų: moterų ir darbdavių. Siekiant įgyvendinti šį uždavinį, svarbu tinkamai pasirinkti tyrimo metodus. Trečioje darbo dalyje aprašomas tyrimo tikslas ir uždaviniai, pristatomas tyrimo dizainas, metodai ir tyrimo eiga.

Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Ištirti moterų (darbuotojų) ir organizacijų atstovų (personalo ekspertų) patirtis, susijusias su moterų įsidarbinamumu po motinystės atostogų.
- 2) Atskleisti asmeninius ir organizacinius veiksnius, lemiančius moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų.
- 3) Pateikti rekomendacijas, kaip gerinti moterų įsidarbinamumą, grįžus į darbo rinką po motinystės atostogų.

3.2. Tyrimo metodas

Asižvelgiant į mokslinę problemą ir tyrimo tikslą, nuspręsta tyrimą atlikti kokybiniu metodu. Šis tyrimo būdas suteikia galimybę atskleisti gilesnį ir platesnį problemos kontekstą ir tiksliau interpretuoti tyrimo rezultatus. Anot Bitino (2006), esminis kokybinio tyrimo požymis – holistinis požiūris į objektą. Tyrėjas siekia atskleisti kategorijas ir dimensijas, gilinasi į detales, jas interpretuoja visumos kontekste. Šioje temoje moterų įsidarbinamumo po motinystės atostogų problema tyrinėjama kaip sociologinis fenomenas. Fenomenologinis tyrimas leidžia suprasti ir aprašyti, kaip skirtingi individai patiria tam tikrą reiškinį (fenomeną) bei kokias prasmes tam reiškiniui suteikia (Giorgi, A. ir Giorgi, B., 2003). Fenomenas, šio tyrimo atveju, tai – moters įsidarbinamumas darbo rinkoje po motinystės atostogų. Fenomenologinio tyrimo dėmesio centre – tai, kas bendra skirtingose individų patirtyse ir kaip tai siejasi su tiriamuoju objektu. Tyrėjas, šiuo atveju, renka duomenis iš informantų, patyrusių šį reiškinį, ir analizuoja kaip jų patirtis siejasi su tyrime iškelta problema.

Dvišaliu tyrimu, siekiama ištirti veiksnių ir praktikų poveikį įsidarbinamumui iš darbuotojo ir organizacijos perspektyvų. Tikėtina, kad skirtingų perspektyvų tyrimas padės atskleisti ne tik veiksnius ir jų poveikį įsidarbinamumui, bet ir esmines šio proceso spragas.

3.3. Tyrimo instrumentas

Duomenų rinkimui pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, kuris leidžia priartėti prie respondentų patirties ir suvokimo (Kardelis, 2017). Pasirinktas tyrimo metodas leidžia apklausti darbuotojus ir ekspertus bei atskleisti patirtimi ir praktika pagrįstus veiksnius, lemiančius įsidarbinamumą po motinystės atostogų.

Atskiroms šalims (darbuotojams ir ekspertams) sudaromi individualūs, varijuojantys, tačiau tarpusavyje besisiejantys interviu klausimynai. Vieni klausimai ir su jais susijusios temos plėtojamos labiau nei kitos, atsižvelgiant į tyrimo poreikį ir situaciją. Pirmiausia, respondentui pateikiami įvadiniai klausimai, pereinant prie pagrindinių su tema susijusių klausimų, esant poreikiui pasitelkiant gilinamuosius ir spontaniškai kilusius klausimus. Kiekviena interviu sudedamoji dalis turi iš anksto sudarytus gilinamuosius klausimus, kurie tarsi papildo pagrindinį klausimą ir gali padėti išvelgti gilesnių prasių individo patirtyje, istorijoje. Gilinanieji klausimai skirti atvejams, kuomet informacijos iš bendrųjų klausimų nepakanka ir siekiama gauti išsamesnius atsakymus pagrindinio klausimo tema. Visiems interviu ruošiamasi iš anksto, išsiaiškinus tyrimo dalyvių pareigas, darbovietę ir patirties aktualumą atliekamam tyrimui.

Tyrimo atlikimo metu atsižvelta į informantų išreikštą valią ir prašymus, siekiant apsaugoti jų interesus nuo galimos žalos jiems ir jų artimiesiems. Atliekiant kokybinį tyrimą buvo laikomasi pagrindinių mokslinio tyrimo etikos principų:

- Konfidencialumo ir anonimiškumo;
- Teisingumo;
- Geronoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tyrimo dalyviui;
- Pagarbos asmens privatumui.

Siekiant atsakyti į darbo pradžioje iškelta probleminį klausimą, buvo sudarytas tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu klausimynas. Interviu klausimyną sudaro tris pagrindinės sudedamosios dalys:

- Įvadiniai klausimai – paprasti klausimai susiję su tyrimo tema, kuriais stengiamasi pažinti informantą, įgyti jo pasitikėjimą ir sužinoti bendrosios informacijos aktualios tyrimui;
- Klausimai nukreipti į veiksnus, darančius poveikį įsidarbinamumui po motinystės atostogų. Klausimai skirti atskleisti darbuotojų patirtį ir organizacijų praktiką, susijusią su skirtingų veiksmų poveikiu įsidarbinamumui ;
- Klausimai nukreipti į įsidarbinamumo proceso tobulinimą – atskleidžiantys tyrimo dalyvių požiūrį į moterų įsidarbinamumo po motinystės atostogų problematiką ir tobulinimo galimybes.

Remiantis šiomis pagrindinėmis sudedamosiomis dalimis buvo sudarytas tyrimo instrumentas, kuris bus naudojamas kokybinio tyrimo (pusiau struktūruoto interviu) atlikimo metu (žr. Priedas 1).

2 lentelė. Pagrindiniai pusiau struktūruoto interviu klausimai (sudaryta autorės)

Klausimai moterims	Klausimai personalo ekspertams
Įvadiniai/demografiniai klausimai	
1. Papasakokite, kiek laiko praleidote motinystės atostogose? 2. Kaip pasikeitė jūsų pareigos ir darbo pobūdis, grįžus iš atostogų?	1. Kas jūsų organizacijoje atsakingas už darbuotojų išėinančių ir grįžtančių iš vaiko auginimo atostogų, koordinavimą?
Veiksniai, aktualūs įsidarbinamumui po motinystės atostogų	
A. Darbo patirtis	
3. Kokia jūsų darbo patirtis prieš motinystės atostogas?	2. Kokį poveikį darbo patirtis daro darbuotojo, grįžtančio iš motinystės atostogų, įsidarbinamumui?
B. Darbuotojo ir organizacijos komunikacija	
4. Kaip vyko komunikacija tarp jūsų ir organizacijos vaiko priežiūros atostogų metu?	3. Kaip palaikote ryšius, komunikaciją su darbuotojomis, esančiomis motinystės atostogose?
C. Organizacijos pagalba ir parama	
5. Kokios pagalbos ir paramos sulaukėte iš organizacijos ir kolektyvo pirmosiomis darbo savaitėmis, grįžus iš motinystės atostogų?	4. Kokią pagalbą ir paramą teikiate iš vaiko priežiūros atostogų grįžtančiai ar įsidarbinti siekiančiai moteriai?
D. Kompetencijos ir įgūdžiai	
6. Kaip karjeros pertrauka paveikė Jūsų su darbu susijusias kompetencijas ir įgūdžius?	5. Kaip motinystės atostogos paveikia darbuotojos kompetencijas ir įgūdžius?
E. Adaptacijos procesas	
7. Kaip jums sekėsi adaptuotis prie darbo aplinkos, kolektyvo, veiklos?	6. Papasakokite, kaip vyksta naujo arba grįžtančio darbuotojo adaptacijos procesas jūsų įmonėje?
F. Darbuotojų mokymai ir tobulėjimas	
8. Kokias mokymosi ir žinių atnaujinimo galimybes jums suteikė orgaizacija grįžus iš motinystės atostogų?	8. Kokiais būdais organizacija padeda darbuotojui susigrąžinti prarastus darbinius įgūdžius?
G. Darbo ir šeimos laiko balansas	
9. Kokius iššūkius, grįžus į darbą, kėlė pasikeitęs šeimos statusas ir motinystė?	9. Kokiomis priemonėmis padedate darbuotojui išlaikyti darbo ir šeimos laiko balansą?
Pasiūlymai įsidarbinamumui po motinystės atostogų gerinimui	
10. Kokiomis priemonėmis siūlytumėte gerinti moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų?	10. Kokiomis priemonėmis siūlytumėte gerinti moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų?

3.4. Tyrimo duomenų analizė metodas

Interviu medžiagos transkribavimas atliekamas naudojantis audio medžiaga, įrašyta į mobiliųjų telefoną ir tyrėjo užrašais, kuriuose fiksuojamas spontaniškos tyrėjo išvalgos (ang. k. memo). Apie pokalbio įrašymą respondantai informuojami iš anksto ir gaunamas jų sutikimas. Tyrėjo užrašų paskirtis įsidėmėti išvalgas, prasmes ir mintis, kilusias pokalbio ir medžiagos analizės procese. Kokybinio tyrimo medžiagos tvarkymui, sisteminimui ir interpretacijai naudojamas MAXQDA programinės įrangos paketas. Informacinių technologijų plėtra keičia ne tik kiekybinių, bet ir kokybinių socialinių tyrimų metodų galimybes. Šiuolaikinė programinė įranga padeda kokybinius tyrimus vykdančioms tyrėjams rinkti informaciją ir duomenis, transkribuoti vaizdo ir garso įrašus,

sisteminti ir analizuoti surinktą įvairaus pobūdžio (tekstinę, vaizdinę ir garsinę) medžiagą (Kauno technologijos universitetas, 2018).

3.5. Tyrimo organizavimas

Tyrimas atliktas 2021 metų kovo-balandžio mėnesiais. Tyrimo atlikimo vieta – Kauno miestas. Respondentai iš anksto supažindinti su tyrimo tikslu, informacijos panaudojimo ir analizės būdais. Su informantėmis moterimis ir personalo ekspertais iš anksto susitarta dėl jiems patogaus laiko ir vietos atlikti pusiau struktūruotą interviu. Vieno interviu trukmė nuo 1 val. iki 1,5 val. Jų metu laikomasi sudaryto interviu plano, o turinys įrašinėjamas į diktofoną (visi respondentai sutiko, jog interviu būtų įrašomas). Po kiekvieno interviu, turinys išklašomas ir surašomas į MS Word programą, kad būtų galima jį sistemiškai analizuoti. Atlikus šias procedūras ir surinkus visa interviu medžiagą, tekstai buvo skaitomi ir koduojamas MAXQDA programoje. Transkribuotoje interviu medžiagoje ieškoma prasminių vienetų, kurie būtų naudingi ir atsakytų į išsikeltus tyrimo klausimus. Kadangi tyrimo tikslas buvo ištirti veiksnių poveikį moterų įsidarbinamumui po motinystės atostogų, teksto analizėje naudojami kodai atspindi minėtus veiksnius ir su jais susijusią problematiką. Sugrupavus visus duomenis gauta kokybinio tyrimo rezultatų lentelė, kurios rezultatai pateikiami ketvirtoje darbo dalyje.

3.6. Informantų charakteristikos

Tyrimo dalyvių imtis sudaryta tikslinės atrankos būdu. Jie buvo parinkti atsižvelgiant į jų asmeninę patirtį ir profesinę kompetenciją bei gebėjimą atsakyti į konkrečius klausimus, susijusius su tyrimo objektu. Tyrinėjant tikslinės auditorijos patirtis, galima tikėtis, kad tarp teorijoje žinomų teiginių bei išvadų bus išsakyta ir naujų įžvalgų, kurios atsakys į tiriamuosius klausimus ir papildys mokslinę literatūrą naujomis įžvalgomis apie nagrinėjamą temą (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Planuojama tyrimo imtis buvo 6 informantės moterys ir 4 personalo ekspertai. Tačiau tyrimo eigoje personalo ekspertų imtis buvo padidinta iki 6 asmenų dėl poreikio gauti išsamesnės ir prasmingesnės tyrimui medžiagos.

Pirmoji informantų grupė: moterys, grįžusios iš motinystės atostogų į administracines, vadybines arba vadovaujančias pareigas, dirbančios skirtingose organizacijose ir turinčios įsidarbinimo arba grįžimo į anstesnę darbovietę po motinystės atostogų asmeninės patirties. Respondentėms nėra taikomas įsidarbinimo trukmės kriterijus, nes siekiama atskleisti tiek teigiamą, tiek ir neigiamą respondenčių patirtį susijusią su įsidarbinamumu. Šia respondentų imtimi siekiama atskleisti skirtingą įsidarbinimo/grįžimo į ankstesnę darbovietę patirtį, kuri padėtų atskleisti moterų įsidarbinamumą lemiančius veiksnius ir praktikas.

Atrankos kriterijai:

- 1) Informantėms moterims taikytas ne žemesnio nei vidurinis išsilavinimas kriterijus. Tikėtina, kad žemesnis nei vidurinis išsilavinimas galėtų turėti reikšmingos įtakos moterų įsidarbinamumui ir trugdytų tyrimo atsiskleisti kitų veiksnių poveikiui.

2) Siekiant atskleisti konkretaus darbo rinkos sektoriaus problematiką, informantėms taikytas veiklos srities kriterijus. Tyrime dalyvauti pakviestos moterys dirbančios vadybos, administravimo, vadovavimo arba pardavimų veiklos srityse.

3) Tyrime dalyvavusios informantės, turėjo būti grįžusios į darbo rinką ne vėliau kaip nuo 2018 metų. Tyrimui svarbi moterų asmeninė patirtis, kuri analizuojama prisiminimų ir požiūrio į tam tikrus įvykius analizės būdu. Ilgesnis nei 2 metų laikotarpis galėtų sumažinti tyrimo medžiagos patikimumą ir validumą, nes padidėtų faktų netikslumo ir iškraipymo rizika.

4) Numatyta, kad tyrime dalyvaujančios informantės nėra praleidusios motinystės atostogose daugiau kaip 5 metų iš eilės. Šiuo kriterijumi atsižvelgiama į tai, kad Lietuvoje maksimalus motinystės atostogų, skirtų 1 vaiko priežiūrai, laikotarpis yra 3 metai. Tačiau šį laikotarpį galima pratęsti, jei būdama motinystės atostogose, moteris susilaukia daugiau vaikų. Ilgesnė karjeros pertrauka galėtų reikšmingai paveikti tyrimo rezultatus.

3 lentelė. Informančių moterų charakteristikos (sudaryta autorės)

Informantės moterys	Užimamos pareigos	Mot. Atostogų trukmė
INF 1	Pardavimų vadovė	2 metai
INF 2	IT projektų vadovė	1 metai 10 mėn.
INF 3	Klientų aptarnavimo specialistė	1 metai 8 mėn.
INF 4	Administratorė	2 metai 5 mėn.
INF 5	Universiteto darbuotoja	2 metai
INF 6	Personalo specialistė	2 metai

Informančių moterų charakteristikos:

INF1 – pardavimų vadovė, po motinystės atostogų įsidarbinusi, viešbutyje komercijos ir pardavimų vadove, šiuo metu dirbanti didmeninės prekybos srityje, prieš motinystės atostogas dirbusi kelionių planavimo partnere vienoje didžiausių Lietuvos turizmo įmonių, turinti apie 15 metų darbinės patirties.

INF2 – informacinių technologijų projektų vadovė, dirbanti IT specialistų atrankos srityje. Prieš motinystės atostogas turėjusi 3 metų darbinę patirtį, iš kurių 1,5 metus dirbo toje įmonėje į kurią grįžo po motinystės atostogų.

INF3 – klientų aptarnavimo specialistė, dirbanti privačioje medicinos klinikoje, po motinystės atostogų pakeitusi darbo pobūdį ir sritį. Prieš motinystės atostogas dirbusi pardavėja, maisto prekių parduotuvėje, po motinystės atostogų įsidarbino klientų aptarnavimo specialiste.

INF4 – administratorė aviacijos personalo valdymo organizacijoje, prieš motinystės atostogas tai pat dirbusi administratore, bet kitoje įmonėje.

INF 5 – universiteto darbuotoja, dėstytoja, po motinystės atostogų grįžusi į tą pačią darbovietę, turinti apie 15 metų įvairios darbo patirties.

INF 6 – personalo specialistė gamybos įmonėje, po motinystės atostogų grįžusi į tas pačias pareigas ir darbovietę, prieš motinystės atostogas turėjusi apie 3 metus darbo patirties personalo vadybos srityje.

Antroji informantų grupė: Žmogiškųjų išteklių vadybos ekspertai (personalo ekspertai), atstovaujantys tam tikrą organizaciją ir galintys pasidalinti darbo su motinystės atostogose esančiomis ir iš jų grįžtančiomis darbuotojomis, patirtimi. Šia respondentų imtimi siekiama į moterų įsidarbinamumo problemą pažvelgti iš darbdavių perspektyvos. Ekspertų nuomonė padės apibrėžti darbdavių požiūrį ir interesus moterų įsidarbinamumo ir darbo vietos išsaugojimo procese.

Atrankos kriterijai:

- 1) Siekiant gauti įvairesnės verslo sektoriaus patirties, tyrime pakviesti dalyvauti įvairių sričių verslo organizacijose dirbantys personalo ekspertai.
- 2) Ekspertai privalėjo turėti bent 3 metų profesinę patirtį, susijusią personalo valdymu.

4 lentelė. Personalo ekspertų charakteristikos (sudaryta autorės)

Personalo ekspertai	Užimamos pareigos	Organizacijos veiklos sritis
EKS 1	Personalo vadovė	Gamyba
EKS 2	Personalo vadovė	Gamyba
EKS 3	Personalo specialistė	Gamyba
EKS 4	Įmonės vadovė	Buhalterinė apskaita
EKS 5	Įmonės vadovas	Buhalterinė apskaita
EKS 6	Personalo valdymo partnerė	Administravimas, didmeninė prekyba

Personalo ekspertų charakteristikos:

EKS1 – personalo vadovė, dirbanti gamybos įmonėje, turinčioje 200 darbuotojų, sukaupusi 10 metų darbinės patirties personalo valdymo srityje.

EKS2 – buvusi personalo vadovė gamybos įmonėje, turinčioje 600 darbuotojų, sukaupusi 5 metų darbinę patirtį personalo valdymo srityje. Šiuo metu dirba laisvai samdoma karjeros planavimo konsultante.

EKS3 – personalo specialistė, dirbanti tarptautinėje gamybos įmonėje, turinti 5 metų personalo vadybos, administravimo patirtį.

EKS4 – buhalterinės apskaitos įmonės savininkė, turinti 10 darbuotojų ir 20 metų vadovavimo darbuotojams patirties.

EKS5 - buhalterinės apskaitos įmonės savininkas, turinti 12 darbuotojų ir 20 metų vadovavimo darbuotojams patirties.

EKS6 – personalo valdymo partnerė, turinti 6 metų darbo patirtį personalo valdymo srityje, dirbanti įmonių grupėje, apimančioje 13 įmonių, plėtojančių veiklą įvairiose verslo srityse ir bendrai turinčių 462 darbuotojus.

4. Moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiančių veiksnių tyrimo rezultatai

4.1. Darbo patirtis

Darbo patirtis buvo vienas iš svarbiausių veiksnių kalbant apie moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų. Visos tyrime dalyvavusios moterys, prieš išeidamos į motinystės atostogas, turėjo sukaupusios skirtingos trukmės darbo patirtį administravimo, pardavimų ir personalo valdymo veiklos srityse. Siekiant įvertinti darbo patirties poveikį grįžimo į ankstesnę darbovietę atveju, moterų buvo klausama, kaip darbo patirtis prisidėjo prie jų integracijos darbo rinkoje, kokia naudą suteikė įsidarbinamumo atžvilgiu.

Informantės moterys

INF2 ankstesnė darbo patirtis motyvavo grįžti į tą pačią darbovietę, nes ten ji jautėsi vertinama ir laukiama, jos darbas buvo mėgiamas: *„Tai iš tiesų džiaugiasi, nes aš savo darbą mėgau jau iki išeinant iš jo. Ir lygiai taip pat laukiau kada galėsiu grįžti, nes įmonėje jaučiausi vertinama, gerbiama prieš išeinant ir tikėjau, kad taip bus, kai grįšiu. Tikrai nieks nėra pasikeitę“.*

Kita INF6 taip pat sakė, kad ankstesnė darbo patirtis jai leido jaustis drąsiau grįžtant į darbo rinką: *„Šioje įmonėje prieš motinystės atostogas dirbau 1,5 metų. O prieš tai turėjau dar dvi stiprias organizacijas, kuriose dirbau metai ir metai. Tai 3,5 metų patirties, prieš išeinant į motinystės atostogas. Tai sakyčiau tokia stipri patirtis, nes dirbau tik vienoje srityje ir esu visai neblogai užsirekomendavusi“.*

Naujo įsidarbinimo atveju, darbo patirtis leidžia pasijusti drąsiau ir suteikia praktinių žinių apie savo, kaip darbuotojo, pareigas ir atsakomybes. INF2, turinti ilgametę administratorės patirtį, sutinka, kad darbo patirtis leidžia aiškiau suvokti ko iš tavęs tikisi darbdavys:

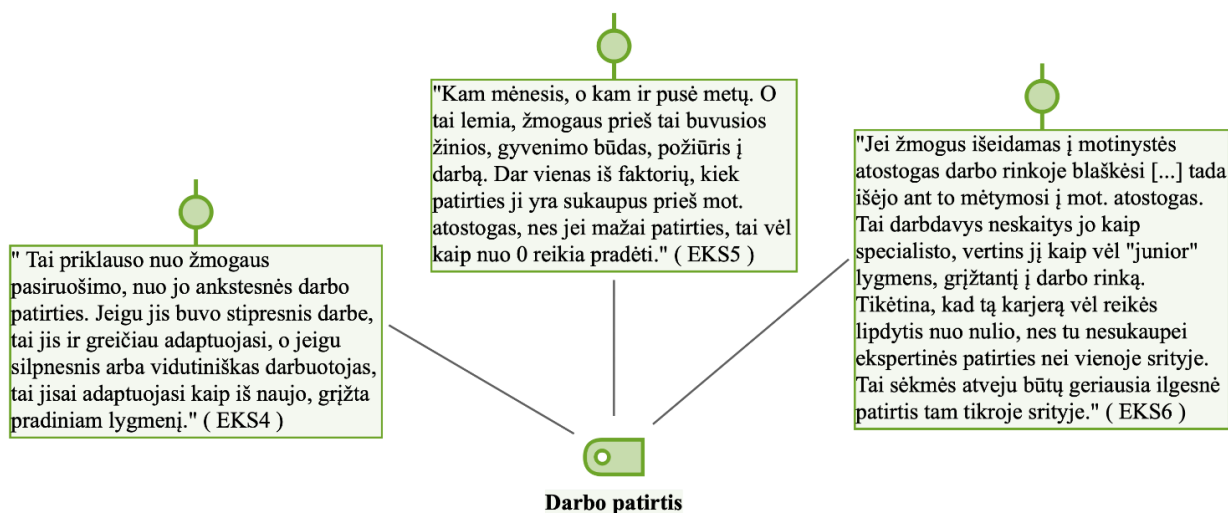
„Darbo patirtis padėjo, nes iš tikrųjų yra tas bendras suvokimas. Tarkim tos merginos, kurios ateina jaunos, be darbo patirties, joms trūksta to bendro suvokimo, kad tu esi už labai labai daug sričių atsakinga. Na tarkim, jeigu einant koridoriu, matai šiukšlę ir tau priklausytų ją pakelti ar tuos pačius puodelius priklausytų išplauti. Nes kitos tai, kiek teko girdėti iš buvusių darbdavių, kad to nedarydavo<...> O mums su buvusiu kolege, ta ankstesnė patirtis labai padėjo susivokti.“

INF1 yra sukaupusi 12 metų darbo patirties turizmo vadybos srityje, tačiau po motinystės atostogų nusprendė keisti darbo sritį ir pradėjo dirbti pardavimų srityje. Jos manymu, siekiant išlaikyti savo įsidarbinamumą ypač svarbus nuoseklumas ir profesionalus vienos srities išmanymas - *„Moterys, kurios neturi patirties vienoj srityje - mėtosi...Vienus metus padirba grožio sritį, metus padirba administratorę, metus padangas parduota, metus baldus ir tada pačios galvoja ką jos sugeba suklijuoti iš tų skirtingų sričių, bet nieko nesigauna, nes išeina, kad nei vienos vis tiek gerai nemoki.“*

Tyrimo rezultatuose paaiškėjo, kad darbinė patirtis moterims suteikia daugiau pasitikėjimo savimi ir leidžia jaustis saugiau grįžtant į darbą po motinystės atostogų. Darbo patirtis, toje organizacijoje į kurią grįžtama po motinystės atostogų, leidžia objektyviau įsivertinti savo galimybes ir žinias konkrečioje srityje bei išvengiama streso, kurį sukeltų nauja, nepažįstama aplinka ir darbo sąlygos. Naujo įsidarbinimo atveju, ankstesnė patirtis padeda aiškiau suvokti savo pareigas ir atsakomybes ir suprasti, ko iš tavęs tikėtis darbdavys.

Personalo ekspertai

Tuo tarpu personalo ekspertai vienareikšmiškai teigiamai vertina darbo patirties naudą grįžtant į ankstesnę darbovietę. Respondentai teigia, kad darbuotojos, turinčios didesnę darbo patirtį, lengviau adaptuojasi ir atnaujina prarastas kompetencijas po motinystės atostogų, bei gali greičiau pretenduoti į aukštesnes darbo pozicijas. Priešingai, nei turėjusioms mažiau darbo patirties, kurioms po karjeros pertraukos tenka daugumą dalykų mokytis iš naujo ir pradėti nuo žemiausių pozicijų.



3 Pav. Personalo ekspertai apie darbo patirties poveikį įsidarbinamumui

Darbinė patirtis vaidina svarbų vaidmenį ir naujo įsidarbinimo atveju, nors tai dažnai priklauso nuo pozicijos į kurią kandidatuojama. EKS6 teigia, kad „viskas priklauso nuo pozicijos. Jei pozicija yra vadovaujanti, tai faktas, kad ten be patirties neimsi. Jeigu ji skirta auginti, tai be abejo tu imi žmogų auginimui. Pas mus specialistas reiškia, kad tu jau turi patirtį ir kompetenciją būt specialistu, o auginimui dažniausiai skirtos asistentų pozicijos.“

Personalo ekspertų teigimu, esant galimybei, jie visuomet rinktųsi darbuotoją su didesne darbine patirtimi, nes ji dažnu atveju užtikrina geresnes darbuotojo kompetencijas ir įgūdžius. EKS1 sutinka, kad darbo patirtis naujo įsidarbinamumo atveju būtų vienas iš svarbiausių kriterijų, „nes tu gauni darbuotoją ir tau reikės mažiau investuoti, įdėti laiko į mokymus. Ta prasme, vis tiek tos žinios atsigamina, vienareikšmiškai. Tai jai apmokyti reikės trumpesnio laiko ir iš personalo atrankos tai ji yra patrauklesnė, vienareikšmiškai.“ Anot ekspertės, toks darbuotojas greičiau adaptuojasi, reikalauja mažiau organizacijos investicijų ir dirba produktyviau - „Tai aišku kuo didesnė patirtis tuo didesnė jos reikšmė įsidarbinamumui. Vienareikšmiškai jeigu ji išėjo į mot. atostogas sukaupusi savo darbinę patirtį nemaža, tai ji žymiai greičiau adaptuosis toje naujoje darbo vietoje, negu ta, kuri prieš mot. atostogas turėjo mažą patirtį. Tai vienareikšmiškai renkantis kandidatą iš tų, tai būtų ta su darbine patirtim“.

EKS6 organizacija linkusi įdarbinimo atveju pasitikėti rekomendacijomis. Todėl moteriai siekiančiai įsidarbinti po motinystės atostogų būtų naudinga turėti rekomendaciją iš ankstesnės darbovietės – „Dažnu atveju, mes turim ir tą rekomendacijų elementą. Mes paprašom rekomendacijos iš buvusio

darbdavio, tai visada pasiskambinam ir paklausiam ar darbdavys buvo ja patenkintas, paklausiam ne tik vadovo, bet ir kolegos ir net klientą kartais ir iš skirtingų kampų pasitikrinam“.

Tačiau, anot EKS5 mažesnių rajonų miestuose ir miesteliuose yra mažesnė kompetetingų darbuotojų pasiūla, todėl ne visada įmanoma pasirinkti darbuotoją pagal jo kompetencijas ir patirtį: „Paprastai pirmiausia, pirmas klausimas yra, iš ko galima rinktis, nes tai yra ne didmiestis, tai tos darbuotojų pasiūlos nėra tokios. Tai pirmas dalykas - iš ko mes galim pasirinkti, o paskui jau renkamės pagal patirties ir žinių lygį jų.“

Apibendrinant darbo patirties kaip veiksnio poveikį moterų įsidarbinamumui po motinystės atostogų pastebėta, kad nuosekli darbo patirtis tam tikroje srityje užtikrina geresnes karjeros ir įsidarbinamumo galimybes po motinystės atostogų. Darbo patirties trūkumas lemia sunkesnę adaptaciją ir didesnius laiko bei finansinius kaštus prarastoms kompetencijoms susigrąžinti. Personalai ekspertai pripažino, kad darbo patirtis yra vienas svarbiausių veiksnių naujų darbuotojų atrankoje ir įdarbinime.

4.2. Kompetencijos ir įgūdžiai

Moterų, grįžtančių iš motinystės atostogų, kompetencijos ir įgūdžiai priklauso nuo įvairių veiksnių ir aplinkybių tarpusavio sąveikos. Ankstesniame skyrelyje paaiškėjo, kad darbo patirtis lemia darbuotojų turimų žinių ir kompetencijų lygį. Dažnai ilgesnė darbo patirtis užtikrina aukštesnes darbuotojo kompetencijas arba atvirkščiai. Tačiau, motinystės atostogos ir dėl jų susidariusi karjeros pertrauka gali neigiamai paveikti moterų kompetencijas ir įgūdžius. Su tuo sutinka ir personalo ekspertai.

4.2.1. Motinystės atostogų poveikis kompetencijoms ir įgūdžiams

Personalų ekspertai

EKS4 teigia pastebėjusi darbo kokybės ir intensyvumo sumažėjimą lyginant darbuotojas prieš motinystės atostogas ir grįžus iš jos: „Iš karto matosi, kai tu turėjai tą darbuotoją netekėjusią be vaikų, kokia jos darbo kokybė, intensyvumas ir po motinystės, grįžtančios su vaikais. Jau matai, kad tas intensyvumas ir kokybė nukenčia.“ Anot jos, darbo kokybę ir intensyvumą mažina pasikeitę darbuotojo prioritetai ir atsiradusios papildomos atsakomybės – „...Nes yra daug laiko darbo metu skiriama jau, sakykim, bendravimui su paaugusiais vaikais“.

Personalų ekspertai pastebi, kad po motinystės atostogų nukenčia tiek specialiosios, techninės kompetencijos, tiek socialinės kompetencijos. EKS1 mano, kad kiekviena sritis turi specifines kompetencijas, kurios gali nukentėti dėl karjeros pertraukos: „Tai specifinės manau žinios, kurios susijusios su profesija. Jeigu ten yra buhalterė, tai teisės aktai, jeigu personalo specialistė tai - darbo kodekso žinios. Jeigu pardavimų sritis, tai galbūt klientų ratas susiaurėjęs. Tai darbuotojui reikia įdirbį padaryti, kol juos susigrąžintų.“

Apie motinystės atostogų neigiamą poveikį organizaciniams įgūdžiams užsiminė ir EKS6 – „Bent jau mūsų įmonėse yra darbo krūvis didelis. Nekalbu apie viršvalandžius, bet šėip dienos metu darbo yra daug. Ir smegenys yra atpratę tiek informacijos kaupti, atsimiti ir šėip tavo darbo tempas yra

daug lėtesnis negu buvo prieš tai. Tai girdžiu, kad pirmaisiais mėnesiais tas yra sunkiausia. Sako dvi valandos darbiau, kurį anksčiau darydavau pusę valandos, nes nieko neatsimenu“.

Šių ir panašių kompetencijų atkūrimas kiekvienai darbuotojai gali užtrukti skirtingą laikotarpį, priklausomai nuo veiklos srities, atliekamų funkcijų ir patirties. EKS4 mano, kad kompetencijas atgauti padeda darbo praktika ir tų pačių funkcijų kartojimas, bet laikas, per kurį atgaunami įgūdžiai, yra individualus: *„Tiesiog įgūdžiai, praktika. Tu kiekvieną dieną darai tuos pasikartojančias operacijas ir pradedi įsisavinti. Prisimena, kaip buvo anksčiau, kaip yra dabar ir pačios jau toliau bando prisiminti. Būna, kad viena daug greičiau, o kitą lėčiau, viskas nuo jos kvalifikacijos priklauso“.*

Personalo ekspertai pastebi, kad motinystės atostogos turi neigiamą poveikį moterų darbo kokybei ir efektyvumui. Anot ekspertų labiausiai motinystės atostogų metu gali nukentėti specifinės, tam tikrai specialybei aktualios kompetencijos ir įgūdžiai, o jų atnaujinimo laikotarpis yra individualus ir priklauso nuo žmogaus gebėjimų.

Informantės moterys

Respondentės moterys, priešingai nei personalo ekspertai, teigė nepajutusios reikšmingo kompetencijų ir įgūdžių praradimo dėl motinystės atostogų. Tokį ekspertų ir moterų nuomonių išsiskyrimą galėjo lemti tai, kad didesnė dalis respondenčių moterų prieš išeidamos į atostogas buvo įgijusios aukštą profesinę kvalifikaciją, o atostogų laikotarpiu taip pat domėjosi savo profesine sritimi ir esant galimybei stengėsi atnaujinti žinias.

Respondentė INF5 mano, kad motinystės atostogų metu jos kompetencijos visiškai nenukentėjo: *„Buvo toks įdomus dalykas, kad išėjau dviems metams, bet kai grįžau, tai absoliučiai nieko nebuvo pamiršusi, netgi atsiminiau, kas ką paskutiniuose posėdžiuose žodis į žodį pasakė. Ta prasme, viską labai atsiminiau.“* Jos manymu, tai, kad ji labai mėgsta savo darbą padėjo jai nenutolti nuo profesinės srities – *„Čia turbūt kaip su tais kūdikiais, su vaikais, kai tu be proto myli ką darai, tai viską savaime atsimeni ir žinai. Tai atrodo buvo tie du metai, bet kažkokių pokyčių drąstiškų neįvyko.“*

INF 2, taipogi neįžvelgė savyje kompetencijų praradimo problemos ir teigė, kad tai, kaip tu sugebėsi užpildyti žinių spragas priklauso nuo tavo asmeninės motyvacijos ir darbo patirties: *„Manau, kad nepaveikė. Nes mano atveju, mano pozicijoje, svarbiausia yra proaktyvumas ir tai kiek tu esi linkęs domėtis šiuolaikinėmis tendencijomis ir koja kojon žengti su informacija. Aš pagrįdė atrenku IT sektoriaus žmones, o jų technologinis „back‘as“ labai kinta. Tai čia tiesiog, kiek tu eisi į gilį asmenybės.“* Anot jos, karjeros sėkmę gali lemti ne tik kompetencijos, bet ir žmogaus asmeninės savybės: *„Manau savo sugebėjimų neprarandi ir atėjęs dirbti po mot. atostogų, tos patirties, ką tu jau turi, tų savo asmenybės savybių, kurios tau padėjo siekti karjeros“.*

Žemesnes pareigas savo organizacijoje užimanti respondentė INF4 prisipažino, kad po motinystės atostogų jautė profesinių žinių spragas tam tikrose darbo srityse – *„Prieš išeinant į dekretą, labai keitėsi darbo kodeksas. O aš, kaip administratorė, iš dalies atlikau ir personalistės pareigas, taigi darbo kodeksas buvo labai labai didelis trūkumas, kurio nežinojau.“* Tačiau, kaip pati pažymi, motinystės atostogų metu neinvestavo savo laiko ir pastangų, kad atnaujintų šias žinias – *„Bet jis paskui atsigavo, kai perėjau į šitas oro linijas dirbti, nes irgi turėjau personalo dalį tvarkyti. Ir tie*

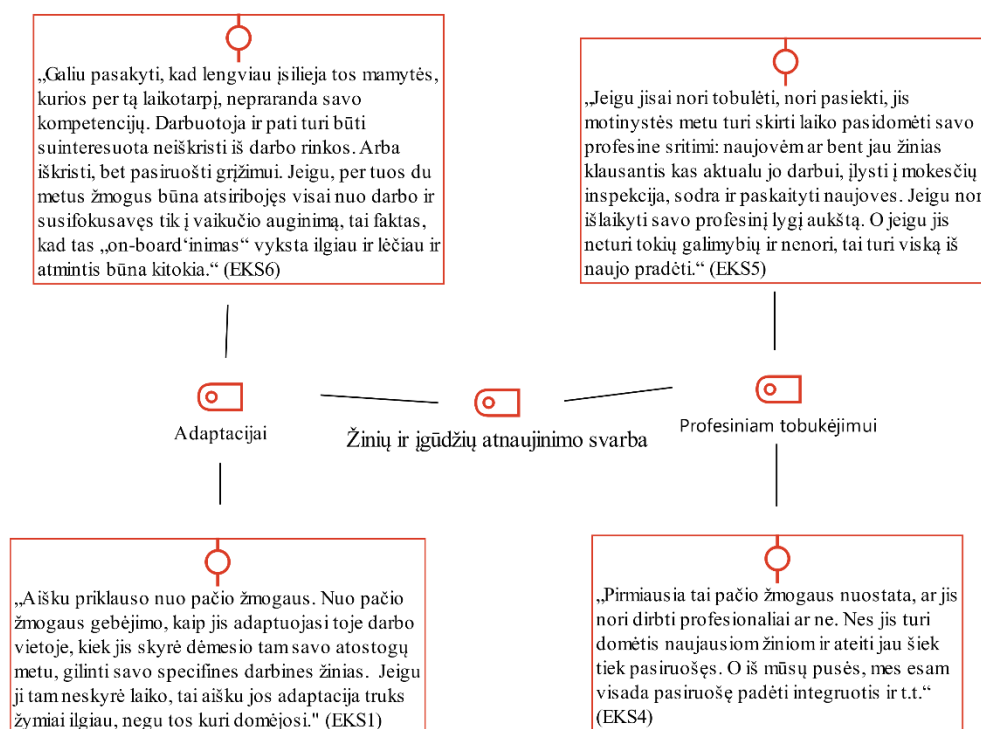
patys techniniai įgūdžiai, nes namie kartais kompa įsijungi, kažką padarai, bet ne tiek kiek darbe darai.“

Informantės moterys atskleidė, kad kompetencijos ir įgūdžiai per motinystės atostogas išsaugojami geriau, kai moterys nenutolsta nuo savo profesinės srities, palaiko ryšį su organizacija ir asmeninės motyvacijos skatinamos siekia išsaugoti savo įsidarbinamumo galimybes. Taigi žinių ir įgūdžių atnaujinimas motinystės atostogų laikotarpiu galėtų būti laikomas įsidarbinamumą lemiančiu veiksnium.

4.2.2. Kompetencijų palaikymo ir žinių atnaujinimo svarba motinystės atostogų metu

Personalo ekspertai

Personalo ekspertų nuomone, darbuotojos, kurios motinystės atostogų metu rūpinasi vien tik šeimyniniais įsipareigojimais ir visiškai atitolsta nuo profesinės veiklos, grįžusios sunkiau adaptuojasi, jų darbo rezultatai vertinami prasčiau, nei tų, kurios investuoja į profesinį tobulėjimą bei stengiasi nenutolti nuo profesinės veiklos. Žemiau pateikiama lentelė su pagrindinėmis, tai patvirtinančiomis citatomis iš pusiau struktūruotų interviu su personalo ekspertais:



4 pav. Personalo ekspertai apie žinių ir įgūdžių atnaujinimo svarbą

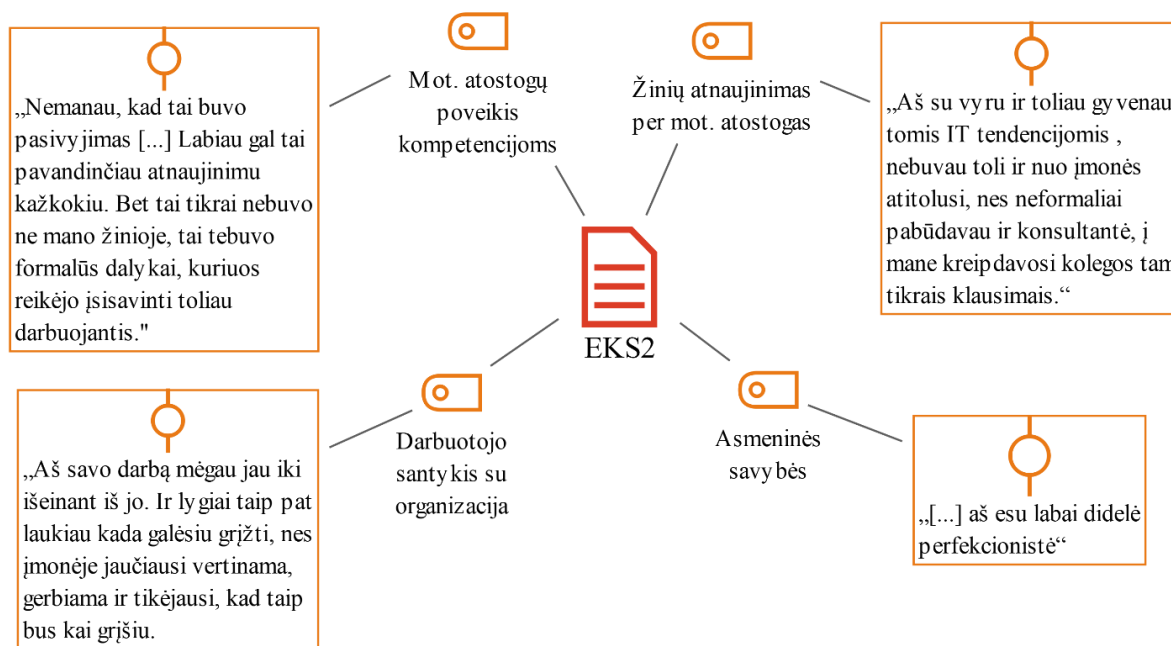
Anot EKS6, asmeninės pastangos investuoti į savo kompetencijų išsaugojimą padės netik siekiant sėkmingai integruotis esamoje darbovietėje, bet ir nusprendus įsidarbinti naujoje: „*Tai vienareikšmiškai, jeigu ir negrįžtant į tą pačią darbo vietą, bet į savo cv jau galima įrašyti kursus, seminarus, ką tu išklausei ir signalizuoti darbdaviui, kad esi suinteresuota būti gera eksperte*“.

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad norint sėkmingai integruotis darbo rinkoje, nesvarbu grįžtant į esamą darbovietę ar siekiant įsidarbinti naujoje, darbuotojas turėtų asmeninėmis

pastangomis siekti išsaugoti savo profesines kompetencijas ir įgūdžius. Anot personalo ekspertų, dvejus, o kartais ir daugiau metų trunkanti karjeros pertrauka gali reikšmingai paveikti darbuotojo įgūdžius bei žinias, todėl motinystės atostogų metu ar keletą mėnesių iki jų pabaigos, ekspertai rekomenduoja atnaujinti prarastas žinias ir įgūdžius.

Informantės moterys

Iš pusiau struktūruoto interviu rezultatų pastebėta, kad labiau į savo kompetencijas ir žinių atnaujinimą investuoti per motinystės atostogas linkusios moterys, kurios buvo pasiekusios aukštesnį kompetencijų lygį prieš motinystės atostogas ir pelniusios vadovų ir kolegų pasitikėjimą. Šios informantės pasižymėjo perfekcionizmu ir ambicijomis kilti karjeros laiptais po motinystės atostogų.



5 pav. Skirtingų veiksnių tarpusavio sąsajos EKS2 atveju

Vis dėl to, INF6 teigė, kad motinystės atostogų metu, ypač pirmaisiais vaiko priežiūros metais, trūkdavo laisvo laiko, kurį būtų galima skirti asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui, nes dauguma laiko atimdavo buitis ir vaiko priežiūra: „Pirmus metus nebuvo, nes buvo silpna sveikata, tai ir į darbą nebūčiau grįžusi, nes buvo su sveikata problemų. Antri metai, kai vaikutis jau paaugo [...] tai tikrai kaip dabar atsimeinu, išvaziuojam į parką, jis miega, aš ant suoliuko skaitau knygą. Tai įmanoma, tik gal ne tiek, kiek įsivaizdavau prieš motinystę”.

INF2 tikino, kad daugelio nereikšmingų naujienų arba faktų neįstengtų prisimintų, jei apie juos būtų pranešama motinystės atostogose: „Man ten bus vienodai, kai aš tą savo vaikutį lauke ganysiu, jam košes virsiu, kaip jas reikės dėti. Galvosiu, grįšiu, bandysiu ir taip parašysiu. Tai nemanau, kad tai būtų buvę aktualu, nes bučiau to neįsiminusi paprasčiausiai”.

Išanalizavus tyrimo dalyvių patirtis apie kompetencijų ir įgūdžių poveikį moterų įsidarbinamumui po motinystės atostogų, pastebėta, kad motinystės atostogos turi neigiamą poveikį moterų

kompetencijoms ir įgūdžiams. Tačiau šis poveikis gali būti minimalus, jei moteris motinystės atostogų laikotarpiu skirs laiko ir pastangų žinių atnaujinimui ir kompetencijų išsaugojimui. Todėl, tai yra svarbus veiksnys lemiantis moterų įsidarbinamumą bei lengvesnę integraciją darbo rinkoje po motinystės atostogų. Personalo ekspertai ir didesnė dalis moterų sutinka, kad pastangos nenutolti nuo profesinės srities ir jos aktualijų užtikrina geresnes įsidarbinimo ir karjeros galimybes, grįžus į darbo rinką po motinystės atostogų.

4.3. Motinystės atostogų trukmė

Analizuojant mot. atostogų trukmės poveikį moterų įsidarbinamumui atsižvelgiama tik į personalo ekspertų patirtis, nes visos informantės moterys turėjo panašios trukmės motinystės atostogas, todėl nėra galimybės reikšmingai palyginti jų atsakymus.

Personalo ekspertai

EKS5 teigia, kad „žinių prasme, tai natūralu, kad po 4 metų sunkiau jau įsivažiuoja, nes gaunasi didesnis tarpas ir žinių spragos, atbukimas didesnis.“ Jis taip pat atskleidė, kad įdarbinimo atveju pirmenybę teiktų darbuotojai su trumpesne karjeros pertrauka – „Jeigu yra iš ko rinktis, tai visada rinkčiausi darbuotoja su mažesne karjeros pertrauka, nes tas jaučiasi“ tačiau priduria, „o jeigu nėra iš ko rinktis, tai mes paprastai apmokome dirbti. Tik tiek kas tas procesas užtrunka ilgiau.“

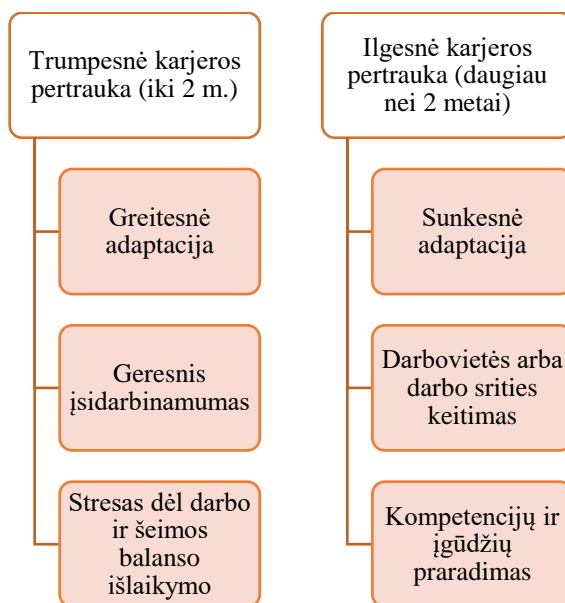
EKS6 taip pat teigė, kad mot. atostogų trukmė lemia skirtingą moterų įsidarbinamumą darbo rinkoje: „Taip, lemia. Ar 1,5 ar 2 ar 4 metai yra skirtumas.“ Anot jos, ilgesnė karjeros pertrauka dažnai lemia pasikeitusius darbuotojo tikslus ir norą keisti darbo sritį: „Dažnai per 4 metus pas tą žmogų įvyksta evoliucijos ir galvoj ir planuose ir būna toks kaip permąstymas, ar tas karjeros kelias kuriame aš buvau yra tikrai mano, gal aš noriu visai kitos srities.“ Ji prisimena atvejį, „kai mamytė po mot. atostogų nuėjo visiškai kardinaliai į kitą sritį, apie kurią pasirodo kažkada svajojo“. Jos nuomone, „po 4 metų jau yra sunkiau pasivyti tą rinką ir žinias ir gal net yra lengviau keisti sritį, nes tu gali po pertraukos grįžti ir formuoti naują karjeros etapą.“

Kita personalo ekspertė EKS3 teigia, kad ne metų skaičius, o asmeninė motyvacija lemia moterų įsidarbinamumą ir sėkmingą grįžimą į darbo rinką – „Aš visada sakau, jeigu išėini su užgesusiom akim, tai tu ir negrįši čia. Nes vaikai jie neduoda lengvesnių atsakymų, jie tik daugiau klaustukų duoda ir dar daugiau probleminių sričių, kuriuos reikia suderinti su darbu, su šeima ir pan. Tai viskas realiai priklauso nuo žmogaus motyvacijos. O jeigu ta motyvacija visgi yra, tai aš turiu tuos puikius pavyzdžius, kur projektų vadovė ir finansų vyr. buhalterė, jos abi išėjo keturiems metams, turėjo tą karjeros pertrauka ir dabar sėkmingai dirba toliau“.

EKS3 priduria, kad kiekviena moteris turi pati nuspręsti, koks motinystės atostogų trukmės laikas jai palankiausias – „Tos trukmės idealios nėra. <...> Tai šituo atveju labai priklauso nuo žmogaus ir ko jam reikia.“ Anot jos, vienoms ankstyvas sugrįžimas iš motinystės atostogų gali kelti stresą ir blogą psichologinę savijautą: „Nes jeigu tu grįši ir po tų metų, persitempusi visa, vaikas sirgs, verks ir tu negalėsi atsipalaiduoti, tai klausimas ar tu galėsi sugeneruoti tą rezultatą, kurio iš tavęs tikisi darbdavys.“. O kitoms, puikiai pavyksta sutvardyti vidines emocijas ir grįžti į darbo rinką palyginti greitai – „Mes turim rinkodaros specialistę, kuri yra grįžusi ir ji abu vaikučius turėjo tik po metus ir

aš visada sakau, „ar tau ne per sunku?“, o ji sako, „Ne nenoriu, man tas periodas, kai aš atbūnu, visą kitą man reikia vėl veiksmo.“ Ir ji jaučiasi dėl to gerai. O kita - atvirškiečiai“.

EKS1 pastebėjo tendenciją, kad norinčios grįžti ir dirbti toje pačioje organizacijoje dažniausiai sugrįžta po 2 metų, o tos kurios neplanuoja grįžti arba tikisi įsidarbinti kitur, pratęsia atostogas iki 3 metų: „Iš patirties, tos kurios nusiteikusios grįžti ir dirbti, tai tos realiai atostogauja 2 metus, o tos kurios nenusiteikusios dirbti, tai ištesia tas atostogas iki trijų metų ir nebegrįžta“.



6 pav. Skirtingos trukmės mot. atostogų pasekmės

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad ilgesnė motinystės atostogų trukmė turi neigiamą poveikį moterų kompetencijoms ir gali skatinti moterų norą keisti darbo sritį ir darbovietę. Tačiau, idealios motinystės atostogų trukmės, anot ekspertų, nustatyti neįmanoma, nes pasirengimą grįžti į darbo rinką sąlygoja moters asmeninė motyvacija, tikslai bei psichologinė - emocinė savijauta. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad ilgesnė pertrauka sukelia gilesnes žinių spragas, todėl gali mažinti moterų įsidarbinamumo galimybes.

4.4. Šeimos palaikymas ir pagalba

Informantės moterys

Tyrimo metu paaiškėjo, kad vienas iš ypač svarbių veiksnių moterų įsidarbinamumui po motinystės atostogų, kuris nebuvo aptartas mokslinės literatūros analizėje, yra šeimos palaikymas ir pagalba. INF2 mano, kad jei ne jos vyro pagalba ir supratingumas, jos adaptacija darbe būtų buvusi sudėtingesnė - „Tai aš manau čia svarbiausia yra šeimos palaikymas. Jeigu ne mano vyras aš nežinau ar būčiau, jis yra čia mano geriausias įsiliejimo į darbo rinką faktorius“. Informantė jaudinosi dėl grįžimo į darbovietę, nes nebuvo tikra ar turėdama mažametį vaiką galės išlaikyti tokius gerus darbo rezultatus, kaip anksčiau - „...buvo tokia šiek tiek dvejonė ar tikrai viskas gerai bus, bet aš tikėjau, kad bus. Tiesiog reikės dėti tikrai daug pastangų.“, tačiau ji visuomet jautė vyro pagalbą ir palaikymą: „Tai aš manau, kad jeigu aš būčiau viena šeimoje ir auginčiau viena vaiką, galbūt visai kitaip mūsų pokalbis šiandien kryptų, bet aš turiu labai remiantį mane vyrą, kuris sakė, „eik į tą savo

on-board 'inimo procesą ir pradžia bus visiškai sklandi, nes aš visiškai perimsiu vaiko priežiūrą tuo metu, kol tu įsivažiuosiu”.

Kita INF6 taip pat pagrindžia šeimos palaikymo indėlį sėkmingam įsidarbinamumui, adaptacijai darbe, pasidalindama savo patirtimi – „*vėl pasakysiu, čia labai yra indėlis šeimoje, su vyru santykių, kiek jūs vienas kitą palaikote, kaip jūs susitariate, kaip jus atrandate geriausią būdą, ar tai auklė ar darželis, ar tai močiūtės pagalba, kas leistų tau lengviau integruotis. Aš pirmas dvi savaites, kai grįžau į darbą, mama pasikviečiau į namus iš Šiaulių, kad būtų namie ir padėtų tą periodą, nes aš žinojau, kad tą momentą aš nesugebėsiu išbūti visose vietose tobula, tai tiesiog, kad aš galėčiau susikoncentruoti ir gauti tą palaikymą iš šeimos. Man tai padėjo“.*

INF3 pritarė, kad taip pat jautė vyro pagalbą pradėjus dirbti naujame darbe: „*Tai pirmi metai, buvo dėkingi, nes vyrui buvo nedarbymetis [...] Tai vyras pirmus tuos 3 mėn, praktiškai būdavo su vaiku namuose, mane leisdavo eiti į darbą“.* Vaiko priežiūros pasidalinimas su vyru padėjo išvengti dažnų nedarbingumų dėl vaiko ligos: „*Tai kolegės sakė, kad net nejausdavo kai manęs nėra, nes aš iš vyro pusės sulaukdavau tos paramos, pasidalindavom tuo laiku.“* INF3 pripažino, kad jei ne šeimos palaikymas ir pagalba, ji galbūt negalėtų dirbti tokiais darbo sąlygomis – „*Tada manau, kad sunkiai sektųsi. Tai manau, kad arba turėtų keisti grafiką. Tai jeigu ne vyras ir ne seneliai, tai negalėčiau dirbti tokioje darbe“.*

INF1 teigė sulaukianti mažai palaikymo ir paramos iš savo vyro, dėl tam tikrų jo asmeninių įsitikinimų: „*Ne, visiškai ne [...] jų giminė ten visi yra verslininkai ir pan. Taigi, jų požiūris į samdytą darbą, tai išvis yra nulinis. Tai jokio palaikymo nėra. Jis pats niekada nedirbęs samdomo darbo, tai jam atrodo, kad čia aš nieko neveikiu, tik prie kompo mygtukus spaudau“.* Informantė tvirtina, kad daugelį namų ruošos darbų atlieka pati ir dėl to nesiskundžia – „*Tai, kad grįšti iš darbo ir viską vis tiek turi padaryti pati. Aš, matai, niekad šep nesiskundžiu. Aš einu kaip robotas, kartais susimąstau, ką darau ir vėl toliau kaip robotas. O mano vyro tai tas požiūris, kad aš darbe per daug nenuvargstu, tai ir tos pagalbos turbūt man nereikia”.*

Dalis moterų kaip vieną iš teigiamų grįžimo į darbo rinką veiksnių įvardijo šeimos palaikymą ir pagalbą, kuris ypač svarbus sklandžiai darbo pradžiai ir sėkmingai adaptacijai darbo vietoje. Anot moterų, šeimos palaikymo ir pagalbos trūkumas dažniausiai neigiamai atsiliepia darbo ir šeimos laiko balansui, nes moterys jaučią didelį šeimyninių pareigų ir namų ruošos darbų krūvį. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad šeimos palaikymo trūkumas galėtų paskatinti moteris atsisakyti tam tikro darbo ir karjeros galimybių, jei be artimųjų pagalbos nepavyktų suderinti vaiko priežiūros ir darbo įsipareigojimų.

Personalo ekspertai

Personalo ekspertai sutinka, kad šeimos palaikymas ir pagalba iš dalies lemia moters sklandesnį grįžimą į darbo rinką ir greitesnę adaptaciją po motinystės atostogų. Anot EKS4, šeimos pagalba nuima dalį įsipareigojimų naštos moterims nuo pečių – „*Aišku, kad bet kuriai mamai, jei yra pagalba iš močiūčių, senelių tai labai yra didelis palaikymas. Bet jeigu nėra tų galimybių, tai tenka pačiai viskuo rūpintis“.* Anot EKS4, šeimyninės problemos kenkia darbo kokybei ir efektyvumui: „*Jeigu tą dieną viskas gerai šeimoj ir su vaiku ir nėra kitų spręstinių klausimų, jos pasidaro tuos darbus. O jeigu, kažkas atsitinka, reikia spręsti šeimynines problemas, tai tas darbas žmogui tarsi kelia*

papildoma įtampa, kada padarysiu ar spėsiu padaryti. “ Į šeimos palaikymo poveikį atkreipia dėmesį ir EKS5, “Aš manau, kad didelę reikšmę tai duoda. Jeigu vyras dalinasi tomis pareigomis, tai moteriai tada būna lengviau.”

EKS6 teigė, kad kartais moterys nesugebėdamos suderinti darbo ir šeimos įsipareigojimų ir nesulaukdamos pakankamai šeimos palaikymo, nusprendžia į darbo rinką sugrįžti vėliau, vaikams jau paaugus: „*Bendraujat su kitais kolegom, kitose įmonėse, teko girdėti, kad išeina moteris iš darbo, nes tiesiog nespėja viso suderinti ir nėra to šeimos palaikymo. Kartais būna taip, kad nespėja ir negali būti nei gera mama, nei darbuotoja. Tai tada pasijama pauzė, kol vaikas paaugs ir bus lengviau“*

Išanalizavus moterų ir personalų ekspertų patirtis, nustatyta, kad šeimos palaikymas ir pagalba yra svarbus veiksnys lemiantis moterų galimybes ir apsisprendimą įsidarbinti arba grįžti į darbą. Šeimos palaikymo sulaukianti moteris turi galimybę daugiau laiko skirti darbui ir geriau susikoncentruoti į atliekamas užduotis. Neįsprendusi išorinių trikdžių grėsmės, ji labiau atsipalaiduoja ir kokybiškiau atlieka savo darbą. Stabili psichologinė ir emocinė savijauta ypač svarbi pirmosiomis savaitėmis ir mėnesiais po grįžimo iš motinystės atostogų, kai moteris patiria daug streso susijusio su gyvenimo pokyčiais.

4.5. Organizacijos ir darbuotojo komunikacija motinystės atostogų metu

Palaiykite darbuotojos ir organizacijos komunikaciją motinystės atostogų laikotarpiu yra svarbu ne tik dėl to, kad abi šalys žinotų viena kitos lūkesčius ir ateities planus, bet ir dėl to, kad reguliarus kontaktas padeda išlaikyti stipresnį tarpusavio ryšį, moteris jaučiasi svarbi ir vertinama organizacijos bei išlieka labiau įsitraukusi į profesinę veiklą.

4.5.1. Susitarimai dėl būsimos darbo vietos, funkcijų ir sąlygų

Informantės moterys

INF5 savo organizacijoje patyrė komunikacijos trūkumo sukeltą stresą, kai apie jai numatyta pakeistą darbo krūvį ir sąlygas sužinojo per vėlavimą, o jų turinys numatytas vienašališkai, neatsižvelgus į jos kaip darbuotojos lūkesčius ir galimybes: „*Aš dar prieš grįžtant pati priminiau apie save, jau kovo mėnesį parašiau ir paprašiau numatyti man krūvį, bet atsitiko taip, kad visiems kitiems pirmiausia krūvį suplanavo, o man galiausiai paskambino ir pradėjo ieškoti, ką man čia dėstyti, nes jau grįžta.”* Tokia situacija, informantei sukėlė stresą ir papildomus rūpesčius: „*Tai labai negerai, kad tokie dalykai iš tikrųjų vyksta, nes ir iš tos žmogiškos pusės viskas galėjo būti be tokių didelių įtampų žmogui, bet buvo kitaip“.* INF5 teigė, kad numatytas darbo krūvis jos netenkino ir savo teises į nepakeistas darbo sąlygas teko įrodyti: „*Jie patys sako, - „mes jums turim tas pačias sąlygas pasiūlyti“, bet pasiūlė visiškai naujus modulius. Kas dėstytojaujant žinoma, kad tai ką tu jau esi dėstęs, yra jau didžiąją dalimi paruošta, sukurta įdomi medžiaga. O kai gauni naują modulį, tai turi labai labai daug ruoštis. Man buvo pasiūlyti 5 nauji moduliai, kas iš esmės yra neįmanoma, kai žmogus turėtų dėstyti tik 2-3 modulius. Čia buvo apsoliuti nesamone...“*

Kita INF1, nusprendė po motinystės atostogų negrįžti į savo darbovietę, nes jos netenkino prieš motinystės atostogas buvęs atlyginimas ir norėjosi išbandyti naują veiklos sritį. Tačiau tam, kad aptartų esamas galimybes, ji nusprendė susitikti su buvusiu vadovu - „*Tai susitikau su tuo metu nauju direktorium, nes per tuos du metus ten keitėsi valdžia, keitėsi visa mūsų darbo struktūra, keitėsi*

kolektyvas. Tai viena iš priežasčių buvo dėl ko nenorėjau grįžti, nes viskas buvo nauja [...] ir tiesiog pasakiau, kad nebenoriu grįžti ir susiradau naują darbą per porą mėnesių.“

INF4 pasidalino situacija, kai likus kelioms savaitėms iki motinystės atostogų pabaigos, ji iš kolegės sužinojo, kad jos darbovietė bankrutavo ir ji nebeturi kur sugrįžti. Apie tai jai pranešė kolegė, bet ne pats įmonės vadovas, dėl to kilo tarpusavio konfliktas: „Aš išėjau savo noru. Ne tai, kad pasidaviau, bet aš tiesiog labai pikta išėjau. Aš tiesiog “tu” vadindavau tą savo direktorių, nes jis mažai pagarbos turėjo tarp tų savo darbuotojų.“ Konfliktinė situacija paskatino moterį išeiti iš darbo be jai priklausiusios kompensacijos - „Todėl aš nenorėjau nieko bendro turėti su tuo savo direktorium, nors galėjau tikrai užsispyrus būti ir gauti išeitinę. Ir jeigu dabar būtų tokia situacija, tai aš tikrai nebebūčiau tokia kvaila“.

Tyrimo eigoje išryškėjo 3 galimi tarpusavio komunikacijos motinystės atostogų laikotarpiu atvejai: komunikacija (tarpusavio ryšys) buvo, komunikacijos nebuvo arba ji buvo minimali. Tyrimas atskleidė, kad efektyvi komunikacija tarp darbuotojų, esančių mot. atostogose ir organizacijos yra būtina norint pasiekti tarpusavio susitarimą dėl būsimų pareigų ir darbo sąlygų. Šiam susitarimui neįvykus, darbuotojos yra linkusios išeiti iš darbo ir ieškoti naujo darbo. Tarpusavio komunikacija motinystės atostogų laikotarpiu taip pat leidžia sumažinti stresą po grįžimo į darbo rinką, nes iš anksto suteikia informacijos apie moters laukiančius pokyčius ir iššūkius, kuriems galima iš anksto pasiruošti. Komunikacijos palaikymas suteikia galimybes nenutolti nuo darbo rinkos tendencijų, suvokti darbdavių poreikius ir jiems geriau pasiruošti, o tai, savo ruožtu, lemia geresnį moterų įsidarbinamumą.

Personalo ekspertai

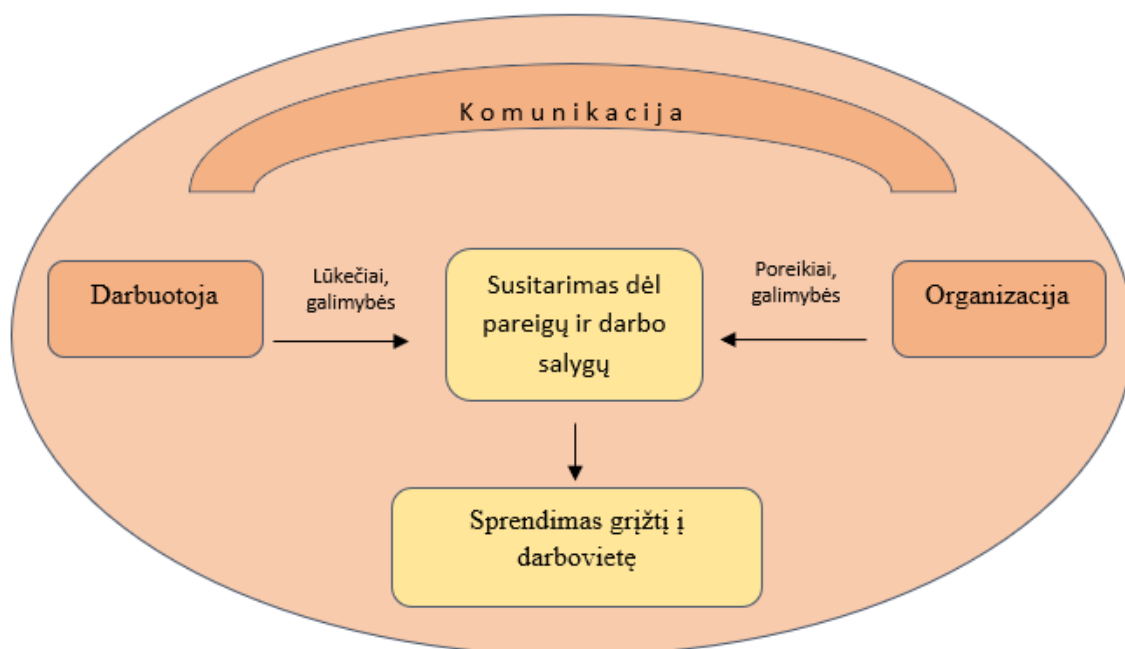
EKS6 teigė, kad jų organizacijoje moterys yra nelinkusios grįžti į esamą darbovietę, jei joms yra pasiūlomos prieš motinystės atostogas buvusios arba panašios pareigos, nes jos dažnu atveju tikisi po motinystės atostogų kilti karjeros laiptais: „Darbdaviai privalo suteikti tas pačias sąlygas atlygio ir funkcijų atžvilgiu, bet dažnai mamytės nori karjerą daryti, tai čia būna konfliktas, nes jos grįžta po pertraukos ir iš karto nori į aukštesnę poziciją. Tada būna šiek tiek sudėtinga, reikia jas konsultuoti, nes vistiek įvyko „gap’as“, daug naujų dalykų pasikeitė per tuos metus <...> Būna, kad nori išeiti, nes nori karjeros pokyčio ir nemato perspektyvų esamoj įmonėj“.

Kiti ekspertai pažymi, kad gražinti darbuotojas į tas pačias pareigas dažnai būna sunku, nes per atostogų laikotarpį pasikeičia darbo vieta ir dalis darbo funkcijų. Kaip teigė EKS1, „situacija su grįžimu, tai būna tokia sudėtinga, nes aišku darbuotojos išeina kokiems 2 metams. Ir po dviejų metų ta vieta, iš kurios žmogus išėjo, transformuojasi ir ji jau tokia nebelieka. Tai tas klausimas - va toks ir būna sudėtingas.“ Anot EKS1, organizacija stengiasi gražinti darbuotoją į tas pačias sąlygas, bet dažnu atveju tenka darbuotoją apmokyti ir naujų funkcijų: „Mes bandome tą žmogų susigrąžinti į tą poziciją iš kurios išėjo, bet ruošiamės ir pamokyti naujoms funkcijoms. Atsiranda naujos programos, ataskaitų rengimas ar kažkas tai tokio. Tai, kai darbuotojas informuoja, kad jis planuoja grįžti, tai paruošiamo minimalius tokius instruktavimus, atmintines“.

Mažesnėse įmonėse analogiškos darbo vietos išsaugojimo problema dar sudėtingesnė. Kartais iš motinystės atostogų darbuotojoms tenka grįžti ankščiau dėl to, kad išsaugotų ankstesnę darbo vietą. Apie tai plačiau kalbėjo įmonės vadovė EKS4: „Dabar pas mus vyksta tokia rotacija vienos išeina į

mot. atostogas, kitos tuo metu grįžta. Tai jeigu matai, kad jau reikės darbuotojo, tai skambini ir domiesi ar jau galėtų sugrįžti į išeinančios vietą. Dabar yra išėjusios 3, o parėjusios 2.“ Anot ekspertės, pasitaiko atveju, kai dėl laisvos darbo vietos trūkumo tenka darbuotoją atleisti, tačiau tarpusavio komunikacija ir darbdavio atsakingas požiūris, gali padėti darbuotojai lengviau susirasti kitą darbą: „O čia nežinau kaip bus, žiūrėsime pagal klientų kiekį, galbūt reikės ir atleisti. Visų pirmą, reikia turėti darbo, kad ją įdarbinti, o antrą bus pokalbis su ja. Būvo tokių atvejų, kai aš pasiūliau kolegoms tą atliekamą darbuotoją. Tai ji sutiko ir bent jau neliko be darbo.“

EKS6 įmonėje, kuri yra pakankamai didelė (darb. skaičius – 462), ši situacija sprendžiama pasiūlant grįžtančiai darbuotojai visą sąrašą atvirų ir tinkamų pozicijų: „Tai tada, iš esmės, duodam visa sąrašą pozicijų, kurios yra atviros ir kurios tiktų. Nevisada aišku jos indentiškos būna, tai duodam pasirinkimą arba leidžiam į tą pačią sugrįžti.“ EKS3 siūlo šią problemą spręsti kalbant su darbuotoju ir siekiant išsiaiškinti jo planus bei lūkesčius – „manau, kad likus maždaug pusmečiui iki grįžimo labai sveika su darbuotoju pasikalbėti, kokie jo planai, ką galvoja įmonė ir pan. Tuo atveju, jei neplanuojama darbuotojo grąžinti į tas pačias pareigas, reikėtų kuo anksčiau apie tai pranešti ir leisti jam planuoti savo karjerą iš anksto“.



7 pav. Tarpusavio komunikacijos reikšmė moters apsisprendimui grįžti į darbovietę

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbdaviams yra sudėtinga išlaikyti ir pasiūlyti darbuotojoms tas pačias darbo sąlygas ir pareigas, kurios buvo prieš motinystės atostogas. Verslo ir darbo rinkos pokyčiai sąlygoja dažnus darbuotojų ir jų vykdomų funkcijų pokyčius organizacijose. Vis gi, dalies grįžtančių po motinystės atostogų darbuotojų netenkina siūlomos pareigos ir darbo sąlygos, todėl sprendžiant šiuos nesutarimus ypač svarbi efektyvi darbuotojo ir organizacijos komunikacija pasiruošimo grįžimui į darbo rinką procese.

4.5.2. Tarpusavio komunikacijos reikšmė darbuotojo įsitraukimui ir santykiui su darbovieta

Informantės moterys

Moterys, kurios palaikė komunikaciją su darbovieta motinystės atostogų metu, džiaugėsi, kad organizacijos dėmesys leido joms jaustis įvertintomis ir laukiamomis bei sukūrė glaudesnę ryšį su esama darbovieta. Nuoširdūs tarpusavio santykiai padėjo palaikyti teigiamą, glaudų ryšį su darbovieta ir paskatino negalvoti apie darbo vietos keitimo galimybes.

INF2 pripažino jautusi, kad organizacija vertina ją kaip profesionalią darbuotoją - „*Tai dažniausiai būdavo konsultaciniai, kaip minėjau, kreipdavosi kolegos patarimų dėl darbinių funkcijų, kaip aš jas atlikdavau, kokių patarimų galėčiau duoti*“, ir laukė bei tikėjosi jos sugrįžtant į darbo vietą po motinystės atostogų, tai parodydama dėmesio ir ryšio su ja palaikymu – „*Taip pat, mano vadovė karts nuo karto paskambindavo bendražmogiškai pasikalbėti, kaip aš laikausi, kaip man sekasi, kaip auga mano vaikas, ar viskas gerai, ar nenoriu anksčiau grįžti į darbą. Nes tuo būtų labai apsidžiaugę ir sutikę. Tai tokį šiltą kontaktą palaikėm*“. Informantė teigė, kad jautėsi laukiama savo darbovietėje – „*Ir aš tikrai jaučiau tą grįžimo norą ir iš jų pusės palaikymą*“. Anot jos, efektyvi komunikacija ir įmonės pastangos sulaukė ją nuo minčių įsidarbinti konkurentų įmonėje: „*...prieš pat man grįžtant, mane bandė persivilioti kita kompanija. Tas pasiūlymas buvo pakankamai viliojantis ir aš apie jį svarsčiau, bet, tačiau, kai juo pasidalinau su savo įmone, tai jie pasakė, „Jokiu būdu, keliam darbo užmokestį ir tik pas mus grįžk. Tai mane sulaukė ir parodė jų lojalumą man.*“

INF6 teigė – „*aš visą laiką buvau šalia įmonės ir niekada nenutolau. Mano buvęs vadovas, visą laiką mane labai labai palaikė ir kai būdavo kokie strateginiai klausimai, ką reikia ir kaip, tai tikrai aš žinodavau apie viską. Tai tikrai tie tokie dalykai, tas palaikymas ir bendradarbiavimas su vadovu buvo visą laiką, visus tuos metus*“. Tarpusavio komunikacija ir artimas ryšys su teisioginiu vadovu INF6 atveju, padėjo neatitolti nuo profesinės ir organizacinės veiklos. Taip pat, ji pabrėžė, kad organizacijos bandymas įtraukti ją į organizacijos veiklą, supažindinti su nauju vadovu, buvo tarsi savotiška integracija prieš grįžtant į darbo vietą – „*mano buvusi vadovė suorganizavo pokalbį, kad aš atvykčiau susipažinti su nauja vadove, nors dar buvo iki mano sugrįžimo pakankamai ilgas laiko tarpas. Tokia maža integracija, kad pajausčiau kas keičiasi ir susipažinčiau su tuo žmogumi. Tai tada toks irgi buvo iš įmonės gražus žingsnis*“.

Taigi, apibendrinant organizacijos ir darbuotojo komunikacijos per motinystės atostogas veiksnį galima teikti, kad moterims yra svarbus ryšio su organizacija palaikymas, pojūtis, kad esi vertinamas ir laukiamas. Joms svarbu iš anksto žinoti apie būsimas darbo sąlygas po motinystės atostogų. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad glaudus ryšio ir komunikacijos su darbuotoju palaikymas motinystės atostogų laikotarpiu didina moterų įsitraukimą į organizacijos veiklą ir stiprina moters jaučiama santykį su darbu bei tuo pačiu skatina moterų norą grįžti į darbovietę. Tarpusavio komunikacijos trūkumas gali lemti darbuotojos apsisprendimą po motinystės atostogų ieškoti naujo darbo. Organizacijai siekiančiai išsaugoti vertinamą darbuotoją patartina ieškoti būdų kaip efektyviai palaikyti tarpusavio ryšius su darbuotojomis per mot. atostogas.

Personalo ekspertai

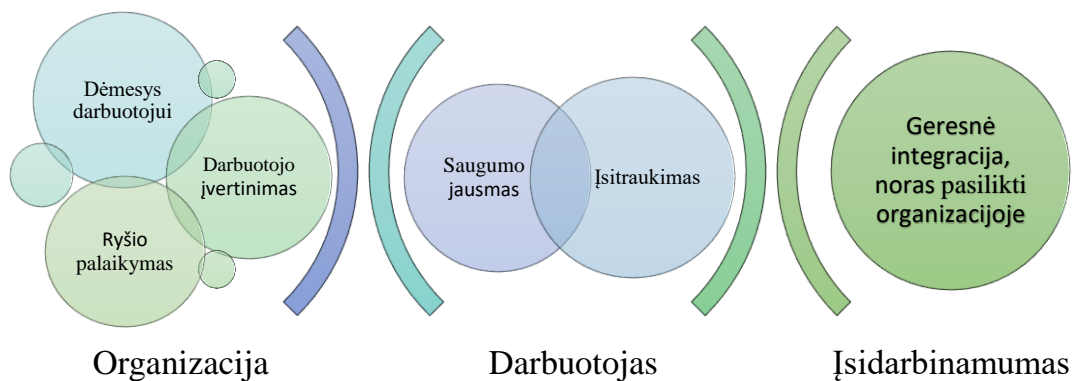
Personalo ekspertų nuomonės dėl tarpusavio komunikacijos svarbos ir būtinybės išsiskyrė. Vieni ekspertai akcentavo ryšio su darbuotoju palaikymo svarbą personalo poreikio planavimui ir darbuotojų integracijai. Tai patvirtina EKS5, nedidelės buhalterinės apskaitos įmonės vadovas. Jų įmonės komunikacija su mot. atostogose esančiomis darbuotojomis dažniausiai vyksta neoficialiai, tarpasmeninių draugysčių ir ryšių pagalba – „*Na ne sisteminių, bet kai susitinkam pasišnekam ir pakankamai atvirai. Tai stengiamės paklausti, kokie planai ar žada grįžti. Kolektyvas bendrauja <...> vyrauja labiau neoficialūs tarpasmeniniai santykiai.*“

EKS3 mano, kad organizacija turi stengtis išlaikyti ryšį su darbuotoju, bet jis gali pasirinkti ar nori toliau dalyvauti organizacijos veikloje ar ne: *Reiškia visos šventės, kurios vyksta, yra kviečiamos ir dovanos dalinamos. Tai reiškia, kad kuriam tokį mažutį, neįkyrų, bet ryšį, nes negali tu gi įkyrėti, gal žmogus nori ir pailsėti [...] Tai vat tokia plona, nematoma žymė, kuri yra svarbi. Kitas dalykas, tai skatinam bendravimą. Kviečiam ateiti, pasišnekėti, pabūti, paklausti kaip sekasi.*“

EKS6 taip pat pritaria, kad organizacijai svarbu parodyti dėmesį visiems savo darbuotojoms ir juos įtraukti į savo veiklas, bet darbuotojos, esančios motinystės atostogose neprivalo to daryti, jei nenori - „*Ką mes galim daryti, ką darom, kad visiškai nenutraukti ryšio su darbuotoju, tai tuos reguliarius kontakto palaikymus ir mamų kvietimą į kažkokią šventę, Kalėdų, vasaros. Tai leidžiam ir mamytėm dalyvauti tuose renginiuose, kad jos neprarastų to pulso, kas vyksta organizacijoje ir neprarastų to ryšio. Jos gali aišku apsispręsti ar nori dalyvauti, bet mes jas integruojam*“. Ji taip pat mano, kad ankstyva ir reguliari organizacijos ir darbuotojo komunikacija mot. atostogų metu, garantuoja geresnius darbo rezultatus ir adaptaciją grįžus į darbą: „*Tai ir mamytės jaučia pulsą, kas vyksta organizacijoje ir kokie pokyčiai vyksta, tai sumažina šoką grįžus į darbą. Jos pripranta prie tos minties, jos turi laiko strategija susikurti ar man būtų paranku grįžti. Kuo ankstyvesnė komunikacija lemia, sakyčiau, geresnį rezultatą grįžus į darbo vietą*“.

Kiti personalo ekspertai teigė, kad tarpusavio komunikacija neturėtų būti įkyri ir varginti darbuotojų motinystės atostogų metu. INF1 prisipažino, kad ji ir jos įmonė nesistengia palaikyti ryšio su darbuotojomis, esančiomis motinystės atostogose, nebent, tai daroma asmeninių draugysčių tarp bendradarbių pagrindu: „*Šeip tai minimaliai palaikome. Nebent yra užsimezgę artimesni ryšiai ir draugystės, be tos darbinės atmosferos, tada taip, yra palaikomi. Bet darbine prasme, kaip darbdavys ar personalo vadovas, tai tu neskambini ir netrugdai to žmogaus. Tai daugiau neformalūs tie ryšiai palaikomi, bet kviečiamos yra vakarėlius, šventes įmonės*“.

EKS2 teigė, kad nors organizacija stengiasi įtraukti darbuotojas į įvairius renginius ir komunikacijos projektus, jų įsitraukimas yra mažas: „*Jos yra įtraukiamos į visus komunikacinius projektus, kuriuos darome įmonėje, tiek visokie konkursai, tiek naujienos apie organizaciją ir t.t. Bet įsitraukimo tai nėra iš jų pusės, labiau atitrūkusios nuo organizacijos yra*“. Ji mano, kad tai kas organizacijos siūloma dabar, neatitinka moterų poreikių ir organizacija turėtų pasiūlyti kitus būdus kaip išlaikyti ryšį su darbuotoju: „*Aš manau, kad tai nėra tai ko joms reikia. Aš manau, kad joms reiktų atskiros kažkokių programų, būdų ir veiklų, kurios būtų tinkamos derinti motinystę ir būti ryšyje su organizacija*“.



8 pav. Ryšio su darbuotoju palaikymo reikšmė darbuotojo įsitraukimui ir norui sugrįžti

Darbdaviams aktualu užtikrinti sklandų darbo procesą ir efektyvų funkcijų paskirstymą tarp darbuotojų. Tai skatina palaikyti komunikaciją su mot. atostogose esančiomis darbuotojomis. Tačiau ne visi personalo ekspertai vienareikšmiškai suvokia tarpusavio komunikacijos per mot. atostogas svarbą ir reikšmę. Vieniems tai svarbi personalo planavimo strategijos dalis, kitiems perteklinis dėmesys darbuotojui ir jo trukdymas. Vis gi, organizacijos vertinančios savo darbuotojus ir siekiančios juos išlaikyti yra labiau suinteresuotos vystyti tarpusavio komunikaciją per mot. atostogas. Todėl efektyvi komunikacija tarp darbuotojo ir organizacijos motinystės atostogų metu yra svarbus veiksnys lemiantis ne tik geresnę moterų pasiruošimą grįžimui į darbo vietą, bet ir geresnį moterų įsidarbinamumo užtikrinimą.

4.6. Adaptacijos procesas

Atlikus pusiau struktūruotus interviu su informantėmis moterimis ir personalo ekspertais, paaiškėjo, kad adaptacijos procesas būtinas ne tik naujoms darbuotojomis, bet ir grįžtančioms į darbą po karjeros pertraukų, susidariusių dėl motinystės atostogų.

Fominienė et al. (2009) teigia, kad adaptacijos procesas gali būti dviejų rūšių: formalus ir neformalus. Atlikus tyrimą su 6 personalo ekspertais paaiškėjo, kuriose organizacijose naudojamas formalusis adaptacinis procesas, o kuriose neformalusis.

5 lentelė. Adaptacijos rūšys personalo ekspertų organizacijose

Adaptacijos rūšis	Formali naujiems darbuotojams		Formali tik naujiems gamybos darb.	Formali grįžtantiems	Neformali grįžtantiems
Personalo ekspertai	EKS1	-	+	-	+
	EKS2	-	+	-	+
	EKS3	+	-	-	+
	EKS4	-	-	-	+
	EKS5	-	-	-	+
	EKS6	+	-	-	+

Išanalizavus ekspertų atsakymus paaiškėjo, kad formali adaptacija taikoma tik naujiems darbuotojams didelėse organizacijose, EKS6 - „*Tai naujom turim tikrai. Mes turim surašę atrankos politiką ir adaptacijos politiką, bet neišskiriam mamyčių*”. Mažesnės gamybinės organizacijos aprašytą adaptacijos planą turi parengusios tik didžiausiems gamybiniais skyriams, o administraciniuose skyriuose adaptaciją vykdoma neformaliais būdais, EKS1 – „*Šitoje įmonėje adaptacijos procesas, kaip sistema, aprašytas yra tik gamybos darbuotojams, kol kas. Ir tenai yra medžiaga, kurią galima skaityti*“. Tuo tarpu mažos įmonės apskritai neturi aprašyto adaptacijos proceso plano ar procedūros, EKS5 – „*Jokios aprašytos tvarkos ar procedūrų neturim, viską iš praktikos žinau*“. Rezultatuose taip pat paaiškėjo, kad grįžtančių po motinystės atostogų darbuotojų adaptacija visais atvejais vyksta neformaliai ir nėra aprašyta jokiuose įmonės dokumentuose, o grįžtantančių darbuotojų atvejais, adaptuojamos jau esamos tvarkos, EKS6 – „*O grįžtančioms aprašytų neturime. Tai tiesiog adaptuojame esamas*“.

Formalių adaptacijos procedūrų grįžtančioms po motinystės atostogų darbuotojoms nebūvimas, gali apsunkinti jų adaptacijos procesą darbovietėje ir įnešti jo eigoje daugiau sumaišties bei klaidų, vedančių prie nesėkmingos integracijos darbo rinkoje ir mažėjančių įsidarbinamumo galimybių.

4.6.1. Adaptacijos proceso trukmė

Informantės moterys

Iš pirmo žvilgsnio norėtusi teikti, kad naujo darbuotojo adaptacija užtrunka ilgiau nei pakartotinai grįžtančio į tą pačią darbovietę, tačiau šio tyrimo rezultatai, tai paneigė. Visos tyrime dalyvavusios moterys atskleidė skirtingus adaptacinio periodo terminus, kurie truko maksimaliai iki 6 mėn. Informančių buvo klausama, kiek laiko joms prireikė, kad jaustųsi užtikrintai ir adaptuotųsi naujoje arba senoje darbovietėje, 6 lentelėje pateikiami jų atsakymai, su tai patvirtinančiomis citatomis:

6 lentelė. Informančių moterų adaptacijos trukmė

Informantės	Įsidarbinimo atvejis	Adaptacijos laikotarpio trukmė	Patvirtinanti citata iš p.s. interviu
INF1	Nauja darbovietė	3 sav.	„ <i>Kokias 3 savaites. Tai žinai iš pradžių viskas nauja, kolektyvas naujas, darbas naujas, pagrindinė kolegė priešišškai nusiteikusi</i> “
INF2	Grįžo į darbo vietą	Nereikėjo adaptacijos	„ <i>Hmm, tiesa pasakius nė kiek. Atrodė, kad niekur ir išėjus nebuvo. Viskas buvo labai sklandu ir užtikrinta.</i> “
INF3	Nauja darbovietė	2-3 sav.	„ <i>Plius minus 2-3 savaitės. Tai galbūt yra mano sritis, mano darbas, mano kolektyvas, todėl aš labai greitai įsivažiavau.</i> “
INF4	Nauja darbovietė	3 mėn.	„ <i>Tai tie trys mėnesiai, bandomasis. Dar pagalvojau, kad neveltui ir duodami bandomajam tie 3 mėnesiai. Nes tikrai 3 mėnesiai užtruko kol viską įsisavinau ir savarankiškai darydavau.</i> “
INF5	Grįžo į darbo vietą	1-2 mėn.	„ <i>Sakyčiau buvo tas rezultatyvumo, produktyvumo prasme 1-2 mėn. Dar manau, labiau susiję tai buvo su tuo, kad tų naujų modulių vis tiek aš gavau gal du kokius ir be proto daug laiko užtruko tas ruošimasis jiems.</i> “

INF6	Grįžo į darbo vietą	6 mėn.	„aš negaliu pasakyti, kad tai man trugdė efektyviai dirbti, nes per tą pirmą pusmetį aš daug projektų parodžiau. Bet kad aš pati jausčiausi su tokiu geru jausmu, kad viskas gerai, man nereikia pergyventi, tai man turbūt buvo pusmetis.“
------	---------------------	--------	---

Personalo ekspertai

Paklausus apie tai, kaip skiriasi naujai įsidarbinančios ir grįžtančios po karjeros pertraukos moters adaptacijos trukmė, personalo ekspertų nuomonės išsiskyrė. EKS2 teigė, kad adaptacijos trukmė abiem atvejais trunka apie 2 mėn. : „Žinok galvoju, kad panašiai kiek ir naujas, apie du mėnesius.“

EKS6 oponuoja šiai nuomonei ir teigia, kad grįžtančių moterų integracija yra trumpesnė: „Aš taip sakyčiau, kad mamytės greičiau adaptuojasi negu naujokai. Jų adaptacija yra vienareikšmiškai trumpesnė. Standartiškai naujas žmogus įsivažiuoja tarp 3-6 mėn. Kai pilnai gali atlikti savo funkcijas, tai mamytės nuo 2 sav. Iki 1,5 mėn. Na gal iki dviejų mėn maksimum, viskas sugrįžta.“ Ekspertės nuomone, joms reikia išmokti mažiau naujų dalykų, o daugelis anksčiau įgytų įgūdžių, dedant pastangas, sugrįžta - „Joms tik reikia prisimint, pakartot viską. Joms yra žinomos sistemos, žmonių dauguma, principai darbo, joms tiesiog reikia atsiminti ir lavinti savo įgūdžius.“

EKS5 linkęs neįvardinti tikslios adaptacijos trukmės naujam ir grįžtančiam darbuotojui ir laiko tai individualiu dalyku – „Įvairiai, nuo žmogaus priklauso. Kam mėnesis, o kam ir pusė metų“. Anot EKS5, „tai lemia, žmogaus prieš tai buvusios žinios, gyvenimo būdas, požiūris į darbą“.

EKS4, kuri dirba buhalterinės apskaitos ir audito srityje, įvardija netgi 6 mėn adaptacijos laikotarpį: „Per darbus, po biški, po 6 mėn jau matai, kad pradeda gaudytis. Pas mus apskaitininkams tikrai 6 mėn. reikia įsisavinimui ką reikia daryti.“

Pastebėta, kad adaptacijos proceso trukmė yra labai individuali ir priklauso nuo kiekvieno žmogaus emocinio bei kompetencinio pasirengimo, asmeninių savybių, veiklos srities ir organizacijos, kurioje dirbama. Taigi, tendencija, kad pakartotinė adaptacija turėtų trukti trumpiau, negu pirminė, informančių moterų ir personalo ekspertų atsakymuose neišryškėjo.

4.6.2. Adaptacinio proceso iššūkiai

9 paveikslėlyje pavaizduota „Maxqda“ programos kodų tarpusavio sąsajų analizė adaptacijos proceso atžvilgiu. Daugiausia tarpusavio sąsajų adaptacijos procesas turėjo su kategorijomis: vadovo ir kolegų pagalba, kompetencijos ir įgūdžiai, asmeninės pastangos ir iniciatyva, darbuotojų mokymai ir tobulėjimas. Tai reiškia, kad atsakydami į klausimus apie adaptacijos procesą ir šio laikotarpio iššūkius, informantai dažniausiai kalbėdavo apie šias veiksmų kategorijas.

Code System	Adaptacijos procesas	Nebuvo adaptacinio periodo
Asmeniniai veiksniai		
Kompetencijos ir įgūdžiai	■	
Žinių atnaujimas ir kompetencijų p:		
Šeimos palaikymas ir pagalba	■	■
Asmeninės pastangos ir iniciatyva	■	■
Darbo patirtis	■	
Asmeninės savybės	■	
Karjeros pertraukos trukmė	■	
Organizaciniai veiksniai		
Diskriminacija dėl mažamečio vaiko		
Stresas darbo vietoje		
Stresas adaptacijos periodu	■	■
Rezultato reikalavimas darbo pr:	■	■
Organizacijos pagalba ir parama	■	■
Darbo sąlygos ir krūvis	■	■
Kolegų ir vadovo pagalba	■	■
Adaptacijos procesas	■	■
Nebuvo adaptacinio periodo	■	■
Mokymai ir tobulėjimas	■	■
Mokymasis per mot. atostogas	■	■
Ne efektyvūs mokymai	■	■
Darbuotojo įvertinimas	■	■
Šeimos ir darbo laiko balansas	■	■
Darbo ir šeimos konfliktas	■	■
Komunikacija tarp darbuotojo ir orę	■	■
Santykis su darbu	■	■
Konfliktas su buvusiu darbdaviu	■	■
Nemėgstamas darbas	■	■
Mėgstamas darbas	■	■

9 pav. Adaptacijos proceso ir kitų veiksnių tarpusavio sąsajų analizė

Reikėtų paminėti ir tai, kad adaptacijos proceso neužtikrinimas glaudžiai siejasi su stresu darbo vietoje, rezultato reikalavimu darbo pradžioje, sudėtingesnėmis darbo sąlygomis bei krūviu, vadovų ir kolegų pagalbos trūkumu, didesniu darbuotojo asmeninės iniciatyvos ir pastangų poreikiu ir t.t.

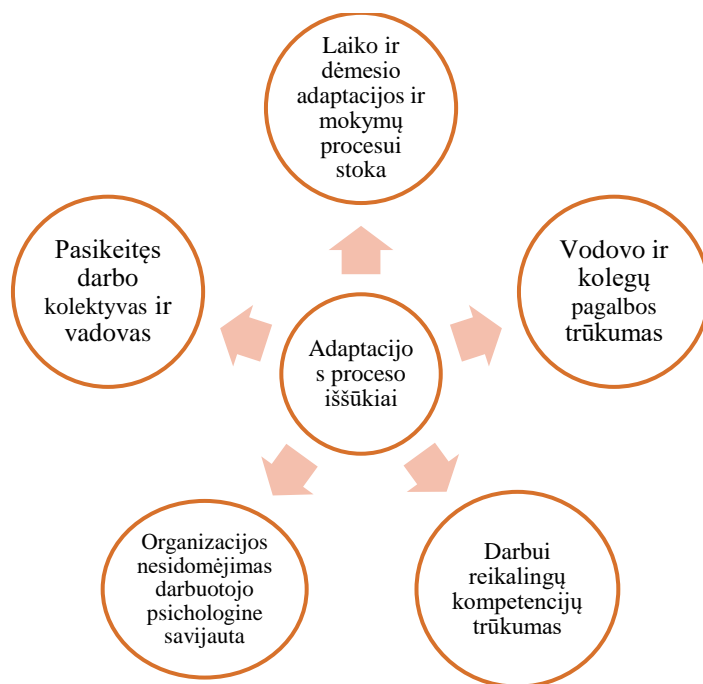
Informantės moterys

Informančių buvo klausiami apie adaptacinio laikotarpio sunkumus ir iššūkius, siekiant sužinoti kokios priežastys galėtų lemti moterų norą keisti darbovietę. Keletas informančių atskleidė nesulaukusios organizacijos paramos ir pagalbos adaptaciniu periodu arba adaptacijai apskritai nebuvo skirta laiko. INF1 teigė, kad atėjus dirbti į naują darbovietę, ji sulaukė kolegės priešiško bei pavydo dėl užimtos pozicijos, todėl viską teko išmokti sąvarankiškai: „*Isivaizduok, žmogus jau 10 metų dirba tose pačiose pareigose ir tikisi, kad, kai jos vadovė išeis, ją pakels, o jie priima visai naują žmogų iš gatvės, kurią dar apmokinti reikia. Tai jinai manęs visai nieko nenorėjo mokinti, jokiom sistemom dirbti.*“

INF4 teigė, kad naujoje darbovietėje ji neturėjo laiko išmokti naujos darbo srities ir įgyti jai reikiamų kompetencijų, nes nuolat jautė stresą dėl darbo rezultatų, kurių buvo reikalaujama jau pačioje darbo pradžioje – „*Jeigu tu to rezultato nedarai, iš pat pirmo karto... pokalbiai, susirinkimai [...] tave tarkuoja, drožia, kodėl tu pardavimų nedarai ir, vienu žodžiu, tokie visokie dalykai. Tai ten aš dirbau nuo lapkričio iki vasario - 3 mėnesiai.*“ Nuolatinis stresas ir įtampa INF4, paskatino ieškoti kito darbo: „*Ir aš visalaik kiek dirbau, turbūt po pirmo mėnesio, pradėjau ieškotis kito darbo. Nes tas nuolatinis spaudimas, kai tu neturi kompetencijos ir iš tavęs reikalauja rezultato čia ir dabar. Atrodo, trys mėnesiai yra bandomasis, bet jie tą bandomąjį sutraukia iki savaitės*“. Šiuo atveju, darbuotojos adaptacija organizacijoje taip ir neįvyko, todėl ji nusprendė išeiti iš darbo.

INF6 pokalbio metu nurodė ilgiausia adaptacinio laikotarpio trukmę, o pagrindiniais iššūkiais įvardijo pasikeitusį vadovą ir komandą: „*Po grįžimo, dabar jau iš kompetencinės pusės kalbu, kas man yra sunku, nes aš grįžau į naują vadovą, naują komandą ir naują kabinetą. Tuo metu tu jautiesi toks tarsi įmestas. Tu grįžti į savo namus, bet viskas išremontuota ir bandai atrasti tų kabliukų, kur čia dabar tau grįžti.*“ Informantės aveju adaptacija buvo sunkesnė, nes buvo pasikeitusi didelė dalis kolektyvo ir reikėjo priprasti prie naujo mikroklimato bei tvarkos – „*Pirmas pusmetis, kuri aš dirbau, aš tikrai pavadinčiau adaptacija asmenine, nes vis tiek per tuos du metus ir tvarkų pasikeičia ir naujų darbų atsiranda ir sistemos pokyčiai tam tikri įvyksta. Tai natūralu, kad tu turi periimti ir pažiūrėti.*“

Kaip adaptacijos proceso trūkumą INF6 įvardijo per mažą įmonės domėjimasi jos psichologine, emociškai savijauta – „*Bet dabar kai pagalvoju, ko trūko iš įmonės pusės, tai tų tokių follow up'ų, kaip tau sekas ir kaip tu jautiesi. Nes iš tikrųjų bent jau adaptacijos metu, tikrai taip. Nes nuo psichologinių dalykų, kaip tu jausiesi darbe ir tavo rezultatai priklauso. Jeigu tu jausies gerai, tai tavo ir rezultatai bus geri, jeigu tu jausies sumišęs, išsigandęs, rūpesčiai namuose – tai tu ir negalėsi parodyti to viso rezultato, ką tu turėtum parodyti*“. Anot informantės, nuo darbuotojo prishologinės būsenos ir gerovės priklauso jo darbo rezultatai.



10 pav. Moterų adaptacijos proceso iššūkiai pagal personalo ekspertus

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad įvairūs iššūkiai ir problemos apsunkina moterų grįžusių iš mot. atostogų adaptacijos procesą. Pagrindiniais adaptacinio proceso iššūkiais informantės moterys įvardijo organizacinės pagalbos trūkumą, kolegų priešišką nusiteikimą, laiko ir dėmesio adaptacijos procesui stoką, stresą dėl per greitai reikalaujamų darbo rezultatų, reikiamų kompetencijų trūkumą, pasikeitusį vadovą ir komandą bei nepakankamą organizacijos susidomėjimą darbuotojo psichologine savijauta.

Personalo ekspertai

EKS6 teigia, kad nesuteikus adaptacijos proceso grįžusiai arba naujai darbuotojai, įmonė gali patirti nuostolių ir nesulaukti norimo darbo rezultato, nes darbuotojui gali trūkti žinių atlikti tam tikrus darbus – „*Kuo tu daugiau informacijos į tą žmogų sudėsi, suteiksi, parodysi, tuo jis greičiau galės atnešti realia vertę ir rezultatą organizacijai. Tai čia yra tiesioginis ryšys ir koreliacija tarp šitų dalykų. Kuo tu ilgiau jį paliksi vienam kapstytis ir ieškot informacijos, tuo vėliau jis tau atneš tą norimą rezultatą.*“ Jos manymu, tam, kad darbuotojas rezultatai neštų naudą, „*organizacija turi būti suinteresuota maksimaliai skirti pajėgas tam žmogui padėti.*“ Priešingu atveju, darbuotojas gali išeiti iš darbo: „*Dažnu atveju netgi gali būti taip, kad jeigu tu neturėsi adaptacinio proceso, tas žmogus išeis*“. Tai organizacijai nėra finansiškai naudinga – „*Tada darbdaviui kainuos ir atrankos ir mokymų kaštai.*“

EKS6 įvardija ir kitą adaptacinio proceso problemą – „*Nes visi supranta, kad grįžtanti mama niekada nebus 100 proc. susifokusavusi į darbą taip, kaip buvo prieš tai. Nes vistiek yra tas fokusas, kad vaikas sėkmingai integruotusi į darželį, prie auklės priprastų, ligos ir taip toliau.*“ Jos teigimu, daliai vadovu trūksta tolerancijos ir kantrybės nereikalauti iš darbuotojos to rezultato, kokį ji rodė prieš motinystės atostogas. Tačiau ekspertė teigė, kad jų organizacijoje vadovai yra edukuojami ir konsultuojami šiuo klausimu - „*Tai mes visada paaiškinam vadovams, kad yra visiškai normalu tam žmogui dirbti dalį laiko iš namų pirmus pusę metų, išleisti darbo metu nuvažiuoti pasiimti vaiką.*“

Kitos darbuotojos darbo pradžioje jaučia savigraužą dėl prarastų kompetencijų ir įgūdžių, bet EKS6 sako, kad „*darbdaviai turi būti labai geri konsultantai ir vadovai, kurie leistų tiems žmonėms atsipalaiduoti.*“ Kurie pasakytų tokioms darbuotojoms, „*kad tai yra normalu, kad per tą laiką tu susigrąžini visus savo įgūdžius, tempą ir negali savęs teisti, nes tai yra visiškai normalu*“. EKS2 pritaria šiai minčiai, kad „*palaikymo trūkumas iš vadovo ir kolegų, arba nejautimas to palaikymo apsunkina tą grįžimą ir adaptaciją.*”

EKS5 įvardija kitus adaptacinio proceso iššūkius, pabrėždamas kompetencijų praradimo ir šeimyninių rūpesčių poveikį įsidarbinamumui bei adaptacijai: „*Pirmiausia aišku žinios, antras dalykas kruopštumo, atidumo trūkumas. Trečias dalykas tie atsiradę papildomi šeimyniniai trukdžiai, rūpesčiai galvoje, kurie neleidžia kokybiškai ir efektyviai dirbti*“.

Personalo ekspertai atkreipia dėmesį, kad neužtikrinus grįžtančiai arba naujai įsidarbinusiai darbuotojai efektyvaus adaptacijos proceso, jos integraciją darbo vietoje užtrunka žymiai ilgiau ir gali baigtis anktyvu išėjimu iš darbo. Ekspertai supranta, kad grįžusi po mot. atostogų darbuotoja kurį laiką bus mažiau susifokusavusi į darbą nei prieš motinystę. Šį procesą palengvina lankstesnis darbdavių požiūris į darbo sąlygas ir profesionalus darbuotojos konsultavimas kompetencijų ir įgūdžių atgavimo bei darbo ir šeimos laiko planavimo klausimais.

4.6.3. Adaptacijos proceso nauda moterų įsidarbinamumui ir integracijai darbo vietoje

Informantės moterys

Kaip adaptacijos proceso privalumą INF6 įvardijo organizacijos suteiktą galimybę ramiai susipažinti su pokyčiais ir naujais darbo procesais: „*Iš įmonės pusės, kas buvo padaryta, tai pirmą mėnesį, kai*

aš grįžau. Tai, kad man leido tiesiog žiūrėtis matyti, klausinėtis, kas neaišku. Tai man tikrai davė laisvę ramiai, be streso įsivažiuoti, pačiupinėti ir visą kitą“.

Personalo ekspertai

EKS1 įžvelgia teigiamą adaptacijos proceso naudą grįžtančių darbuotojų psichologinei savijautai ir prisitaikymui prie pasikeitusio kolektyvo: *„Tai vienareikšmiškai yra tiegiama, net jeigu žmogus grįžta po ilgesnės karjeros pertraukos tai yra tas psichologinis momentas, kad gali būti dalis kolektyvo pasikeitę. Tai adaptacija tikrai reikalinga ir naudinga“.*

Anot EKS1, grįžimo atveju, pagrindinis iššūkis gali kilti dėl pasikeitusios pozicijos ir funkcijų bei naujo kolektyvo, kuriame gali apimti svetimumo jausmas – *„Jeigu grįžta ne į ta pačią poziciją, tai yra tikimybė, kad netiks, nepatiks, nesugebės, toje pozicijoje dirbti. Tai čia būtų pagrindinės. Naujam kolektyve gali jaustis nejaukiai, kaip naujokė.“* Ekspertė tai pat pridūrė, kad šioje situacijoje ypač svarbus tiesioginio vadovo požiūris į adaptacijos reikšmę po motinystės atostogų – *„Svarbu ta adaptacija tinkama, kad nežiūrėti skyriaus vadovui, kad ji jau dirbusi, bet reikia duoti laiko prisiminti, įsivažiuoti, duoti tam tikrą laiko tarpą, kad žmogus prisimintų, įsivažiuotų į tą darbą“.* Naujo įsidarbinimo atveju adaptacija reikšminga kompetencijų atkūrimui ir žinių susigrąžinimui: *„Jeigu gerai nedirbusi ir naujai įsidarbinusi, na tai lygiai tas pats sudaryti sąlygas adaptacijai, atkurti gebėjimus atkurti kompetencijas ir gilinti žinias.“*

EKS2 nuomone, adaptacijos procesas yra reikalingas abiem atvejais – grįžimo į darbovietę ir įsidarbinimo: *„Jeigu kalbėti, ką aš asmeniškai darau, tai manau kad padeda. Yra prasmė tam daryti, nes tai tikrai yra naudinga moteriai, tiek grįžtančiai, tiek ateinančiai į naują organizaciją.“*

Nors adaptacijos proceso būdai ir metodai skirtingose organizacijose gali būti įvairūs. Visi tyrimo dalyviai pripažino adaptacijos svarbą ne tik naujo įsidarbinimo, bet ir grįžimo į esamą darbovietę atvejais. Anot ekspertų, efektyvus ir tinkamai suplanuotas adaptacijos procesas užtikrina sklandesnę darbo pradžią, darbuotojų psichologinę gerovę bei mažina stresą susijusį su pokyčiais darbe ir gyvenime. Efektyvus adaptacijos procesas, pritaikytas moterims, grįžusioms po karjeros pertraukos, mažina išeinančių iš organizacijos darbuotojų skaičių, o tuo pačiu gerina moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų.

4.7. Darbuotojų mokymai

Personalo ekspertai

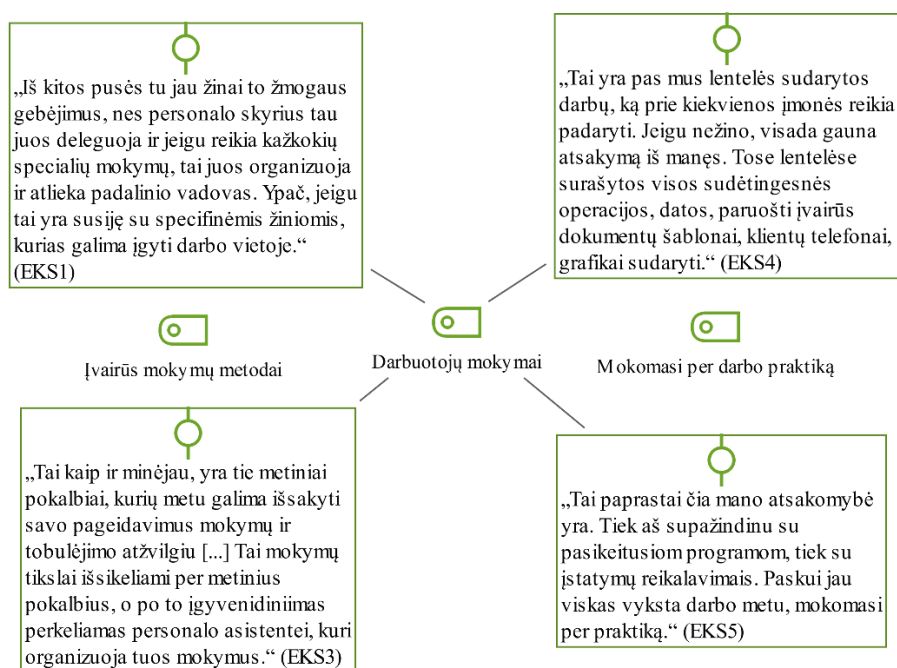
Personalo ekspertai teigia, nematantys galimybių įtraukti darbuotojų, esančių motinystės atostogose į organizacijos mokymų procesą, kol jų atostogos dar nėra pasibaigusios. Anot EKS3, tai gali prieštarauti darbuotojų valiai ir darbo kodeksui: *„kol žmogus yra mot. atostogose, tai mes negalim jo apkrauti darbais ir netgi tais pačiais mokymais, nes tai yra atostogų laikas ir nusižengtume įstatymams“.*

Šiai nuomonei pritaria ir EKS1, – *„Tai jeigu tai yra 2 metų laikotarpis ir tu esi tose atostogose, na tai tu ir skiri tą laiką šeimai ir vaikų auginimui. O, kad neprarasti, tai nėra tokios praktikos, kad tu ten organizuoji kokius mokymus, kad neprarastų tų įgūdžių ir būtų visalaik tam procese [...] ji gali mokyti tik savo noru, savo valia“.*

Tačiau personalo ekspertai mano, kad organizacijai būtų tikslinga, gavus darbuotojos sutikimą, įtraukti moterį į tam tikrus jos pareigybei aktualius mokymus, likus keletui mėnesių iki grįžimo į darbą termino:

EKS1 , – „Na aišku, jeigu tu jau planuoji grįžti ir tu informuoji darbdavį apie tai iš anksto ir pvz. organizuojami mokymai, tai taip gal ir gali tave pakviesti ir manau, tai būtų tikslinga. Tarkim, likus 3 mėn. iki darbo starto pradžios“.

EKS3, – „Todėl tą paskutinį pusmetį tikrai galima pasikalbėti, ko norėtų, ko trūksta, gal netgi kažkokių mokymų palankyti. Pavyzdžiui, aš dar prie grįžtant pasakiau, kad norėčiau darbo kodekso mokymuose dalyvauti ir man tokia galimybė iškart suteikė, kas man labai padėjo“.



11 pav. Darbuotojų po motinystės atostogų mokymų metodai skirtingose organizacijose

Išanalizavus personalo ekspertų atsakymus apie darbuotojų mokymus, skirtus prarastų kompetencijų, žinių iš įgūdžių atgavimui po motinystės atostogų, atskleista, kad didelėse organizacijose (*EKS1*, *EKS3*) mokymai dažniausiai vyksta pasitelkiant įvairesnius mokymosi metodus ir panaudojant mokymų proceso organizavime bei rengime daugiau žmogiškųjų bei finansinių resursų. Mažose organizacijose (*EKS4*, *EKS5*) darbuotojų mokymai yra išskirtinai įmonės vadovo atsakomybė ir dažniau naudojamas mokymosi per darbo praktiką metodas.

Informantės moterys

INF6 teigė po motinystės atostogų gavusi visas galimybes mokytis, tobulėti ir atgauti savo prarastas kompetencijas bei įgūdžius:

„Mūsų įmonėje apskritai yra visas mokymų procesas ir mokymų sritis, kur galime patys sakyti, ko norim, ko trūksta, ko reikia. [...] Tai ką aš sakiau, aš viską maksimaliai gavau. [...] „Suporto“, kad užtikrinti tą kompetencijos atskirtį, kuri įvyko per tuos du metus, aš gavau tikrai maksimalę. Neturiu, visiškai, kuo skųstis. O visą kitą, aišku priklauso nuo žmogaus pastangų ir noro.“

INF3 ir INF4 atvejais, kompetencijų ir žinių atnaujinimas po motinystės atostogų vyko per darbo praktiką:

INF3,- „Šeip, tai viskas praktiškai, darbo vietoje. Jos sakė, kad pas jas toks mokymosi būdas labiausiai pasiteisinęs, kad tiesiog sodina prie paciento ir mokina. O šeip per tuos tris metus, tai taip turėjom įvairių mokymų, kur galėjom pasitobulint.“

INF4,- „Oficialių tai ne, bet kaip minėjau tai ten buvo daug darbo su programomis, tai su personalo programa dirbti pamokė iš buhalterijos viena mergaitė, kuri anksčiau atlikdavo tą funkciją. O su kita programa tai kiek kolegė parodė arba iš kito skyriaus pasikvieti berniuką ir paprašai, kad parodytų kažką.“

Kitoje organizacijoje, kurioje INF4 įsidarbino pirmiausia po mot. atostogų ir išėjo po 3 mėn., ji buvo nusivylusi mokymų organizavimu ir kokybe: „nieko nesupranti ir tave verčia ten kažką daryti, kažokie mistiniai apmokymai vyksta, po kurių vis tiek niekas neaišku“. Anot jos nesėkmingą įsidarbinimą nulėmė tai, kad „darbų sauga yra labai labai tokia sudėtinga sritis. Ir ten tau duoda negaliu sakyti tos informacijos, negaliu sakyti, kad įmeta kaip musę į barščius, bet tos informacijos yra daug ir tu jos neįsisavini jau turi daryti rezultatą“. Greitų rezultatų reikalavimas sukėlė moteriai didelį stresą ir privertė nutraukti darbo sutartį su šia organizacija.

Tyrimo rezultatuose atskleista, kad vienos organizacijos linkusios organizuoti išorinius ir vidinius mokymus darbuotojoms, grįžusioms po mot. atostogų, kitos praktikoja vidinį mokymosi procesą - per darbo praktiką. Tyrimo rezultatuose išryškėjo tendencija, kad aukštesnę kompetenciją turinčios ir į tą pačią organizaciją sugrįžusioms moterys turėjo daugiau mokymosi ir tobulėjimo galimybių, nei turinčios žemesnę profesinę kompetenciją ir įsidarbinusios į naują darbovietę. Didžiausią neigiamą poveikį įsidarbinamumo po motinystės atostogų galimybėms turi nepakankamas dėmesys ir laikas skirtas žinių atnaujinimo ir mokymosi procesui bei stresas, patiriamas dėl darbdavio reikalaujamų darbo rezultatų.

4.8. Organizacinė pagalba ir parama

Informantės moterys

Dalis informančių teigė, kad jautė organizacijos pagalbą ir paramą grįžusios ir įsidarbinusios po motinystės atostogų ir tai joms padėjo lengviau integruotis darbo vietoje:

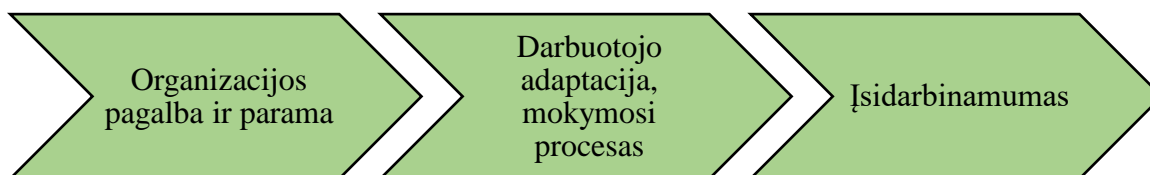
INF3 teigė, kad naujoje darbovietėje jai pavyko adaptuotis labai greitai ir ji sulaukė pakankamai kolegų pagalbos adaptacijos ir mokymosi procese: „Tai realiai pagalbos sulaukiau tokios, kad jie mane mokino. Mokino su pačia programa dirbti, supažindindino su pačiais gydytojais, jų veikla. Šeip sulaukiau daug pagalbos. Pasakydavo kurioje vietoje ieškoti atsakymo.“

Anot INF6, jos adaptacijos atveju padėjo kolegą, prieš tai ėjęs jos pareigas ir likęs dirbti organizacijoje. Esant poreikiui, jis paaiškindavo apie pokyčius ir atsakydavo į kilusius klausimus:

„Kitas geras dalykas kas buvo, kad tas žmogus, kuris mane pavadavo, jam pasiūlė kitam skyriui darbą, tai jis pasiliko [...] Tai realiai aš visada galėjau kreiptis į tą žmogų ir sakyti, „Žiūrėk, kas čia pasikeitė, ką čia man spausti, primink tu man“ ir man jisai tikrai padėjo šitoj vietoj. Tai iš organizacijos tai buvo tiek tos pagalbos, o daugiau tai kiek tu pats tos savo motyvacijos turi“.

INF2 taip pat turėjo galimybę pasinaudoti ją pavadavusio darbuotojo pagalba ir žiniomis. Jų tarpusavio komunikacija padėjo lengviau ir greičiau perimti darbus ir adaptuotis – „*Tai gavosi taip, kad tas kolega tiesiog perdavė savo darbus, pasidalino apie naujus naudojamus įrankius [...] mes dirbome dvi savaites koja kojon ir jis per tas dvi savaites pasidalino visomis žiniomis apie pokyčius, kultūra ir kaip visas tas verslo modelis turėtų keliauti [...] Jis dar darbavosi ir aš jau darbavausi ir mes turėdavome per dieną po kelias valandas tų procesinių dalykų perdavimui*”.

INF2 atkleidė ir neigiamą adaptacijos patirtį, kuomet jai trūko artimo ryšio ir dėmesio iš savo vadovės, kuris buvo sukurtas prieš išeinant į motinystės atostogas – „*Aš turėjau labai artimą ryšį su vadove, jos pasidomėjimą, nuomonės paklausimą. Dabar, kai grįžau, pajutau, kad vadovė nebeturi tos tiesioginės galimybės, dėl savo užimtumo tiek daug skirti privataus laiko man*“. Jos nuomone, artimo kolegos arba vadovo parama bei dėmesys galėtų labai palengvinti integraciją darbovietėje po motinystės atostogų: „*Tai va gal to tiesioginio vadovo dėmesio iš jos norėjosi, nes aš ją kaip ramstį visada laikiau. Tai galbūt to dedikuoto žmogaus įsitraukimas, jeigu jį vis dar yra likęs ir buvo sukurtas prieš tai bendražmogiškas ryšys, jį gali labai padėti tame procese*“.



12 pav. Organizacinės paramos teigiamas poveikis darbuotojo adaptacijai ir įsidarbinamumui

Organizacinė pagalba ir parama, kaip įsidarbinamumą lemiantis veiksnys, atsiskleidė esanti svarbiausia darbuotojo adaptacijos laikotarpiu. Moterys po motinystės atostogų tikisi darbavietės supratingumo ir pagalbos atgaunant darbinis įgūdžius ir kompetencijas bei mokantis naujų darbo funkcijų ar tai būtų grįžimo į darbo vietą, ar naujo įsidarbinimo atvejis. Ne mažiau svarbus veiksnys yra bendražmogiškas, palaikantis vadovo ryšys su savo darbuotoju. Jausdamos organizacijos palaikymą ir pagalbą moterys lengviau adaptuojasi organizacijoje, o tai užtikrina geresnes jų įsidarbinamumo galimybes.

Personalo ekspertai

Personalo ekspertai teigia, suteikiantys pagalbą ir paramą savo darbuotojams adaptacijos laikotarpyje. EKS5, dirbantis mažoje įmonėje ir esantis vienintelis vadovas savo skyriuje, pažymi, kad naujų ir grįžtančių darbuotojų apmokymas dažniausiai yra jo asmeninė atsakomybė: „*Paprastai čia mano atsakomybė yra. Tiek aš supažindinu su pasikeitusiom programom, tiek su įstatymų reikalavimais. Paskui jau viskas vyksta darbo metu, mokomasi per praktiką*“.

Didelėje įmonėje adaptacijos procesas apima daugiau etapų, būdų ir procedūrų. EKS6 pasidalino savo organizacijoje vykdomomis adaptacinio proceso praktikomis. Visų pirmą jie turi reguliarius vadovo ir naujo/grįžtančio darbuotojo susitikimus – „*Tai pas mus yra arba keliom savaitėm arba net keliems mėnesiams suplanuoti susitikimai. Skyriniai ir departamentiniai, ir dažniausiai su vadovu*“.

Adaptuotis turinčiam darbuotojui priskiriamas „mentorius, tai tas “senior” kolega, kuris gali

apmokyti tų funkcijų. “ Organizacija talpina visą aktualią informaciją darbuotojams vidiniame įmonės intranete – „Tai pat, mes esam sudėję į vidinį intranetą visą įmanomą informaciją apie organizaciją, apie politikas, apie patį adaptacijos procesą, svarbiausi kontaktai, struktūros ir pan. INF6 manymu, “visos informacijos prieinamumas yra labai svarbu tiek naujam, tiek grįžusiam” Organizacijoje taip pat organizuojami kiti renginiai, skirti supažindinti naujus ir grįžusius kolegas su įmonės rezultatais, vertybėmis, pasiekimais: „kartą per ketvirtį planuojam tokius naujokų pusryčius, dažnu atveju mamytes irgi kviečiam į tas naujokų pusryčius, kurie užtrunka 3-4 val. Jį veda mūsų įmonių grupės direktorius, personalo departamento vadovė. Jo metu susipažįsta visi žmonės, apie save papasakoja, pristato savo patirtį, bet svarbiausia būna toks nuoseklus vėlgi supažindinimas su įmonės rezultatais, pasiekimais, kas nepavyko, kas vyksta versluose. “

Taigi, pastebėta, kad didesnės organizacijos naudoja daugiau įvairių adaptaciją skatinančių priemonių ir būdų, negu mažos organizacijos, tačiau tai nereiškia, kad darbuotojų adaptacija kažkuriuo iš atvejų yra lengvesnė arba sunkesnė. Vis dėl to, dauguma ekspertų sutinka, kad adaptacijos procese svarbus darbuotojo ir organizacijos bendradarbiavimas ir bendros pastangos sėkmingai integruoti/integruotis. INF6 pabrėžė, kad „svarbu paruošti komandą naujo nario atėjimui, nes komanda irgi būna pasipildžius, pasikeitusi. “ Anot jos, tiesioginio vadovo vaidmuo ypač svarbus sėkmingai darbuotojo adaptacijai – „tai apibendrinant, šitoj vietoj reikėtų sistemingo vadovo darbo su pačia situacija <...> Tai turbūt tokie dalykai, pats žmogus, organizacija ir vadovas. “

Ekspertai sutiko, kad sėkmingai adaptacijai būtinas bendradarbiavimas tarp trijų šio proceso dalyvių: organizacijos, vadovo ir darbuotojo. Siekiant sėkmingai integruoti darbuotoją darbo vietoje šiame procese pastangas turi rodyti ne tik organizacija, bet ir pats darbuotojas. Tačiau, darbuotojoms yra ypač svarbu jausti savo vadovo ir kolegų pagalbą šiame pokyčių kupiname profesinio gyvenime etape.

4.9. Darbo ir šeimos balansas

Daugumai moterų ypač sudėtingas ir svarbus yra darbo ir šeimos laiko balansas. Darbdavių požiūris į šį reiškinį taip pat skirtingas, nors dauguma darbdavių pripažįsta šio balanso svarbą, tačiau darbinėje praktikoje taiko skirtingas priemones ir metodus jo išlaikymui. Šeima sukūrusios moterys įsidarbinimo atveju linkusios teikti pirmenybę socialiai atsakingoms ir lankstų požiūrį į darbuotojų poreikius turinčioms organizacijoms.

4.9.1. Darbo ir šeimos įsipareigojimų derinimo iššūkiai

Informantės moterys

INF5 teigė, kad šeimos ir darbo balanso išlaikymas yra jos ir jos šeimos nuolatinė problema: „Tikrai yra ta problema pas mus namie, kad aš visada dirbu ir tik vyras visad turi viską daryti”. Jos manymu, balanso tarp darbo ir šeimos nepavyksta atrasti dėl to, kad darbas jai yra labai svarbus – „aš labai myliu savo darbą ir kartais net pati sau tą primenu, kad jokio kito darbo dabar nenorėčiau“. Asmeninis maksimalizmas ir aukštų tikslų sau kėlimas trukdo išlaikyti balansą tarp darbo ir šeimos – „kadangi noriu visada labai labai gero rezultato, tai turiu pasiekti savo asmeninio laiko ir laisvalaikio sąskaita“.

Tačiau INF5 sutinka, kad tokia situaciją iš dalies lemia ir jos darbovietės ydingas požiūris į dėstytojų darbo laiko apskaitą: „*Čia sakyčiau yra toks sisteminis blogumas, sisteminė yda. Čia kalbu apie darbo laiko nesubalansuotumą dėstytojams.*“ Anot jos, pagrindinė problema yra, „*kad dėstytojai yra perkrauti*“, nes „*dėstytojui pasiruošti paskaitai skiriama 30 min. o pratyboms 0 laiko ir tai visiškai neatitinkantis realybės dalykas <...> Tai yra tiesiog labai blogai su laiko apskaita*“.

Kita INF6 teigia, kad darbo ir šeimos balanso jai ypatingai trūko pačioje darbo pradžioje, grįžus į darbovietę po motinystės atostogų: „*Man pačiai buvo šokas ten, kai aš supratau, kad aš turiu atskirti darbą ir šeimą<...> Nes natūralu, kad pradžioj sukasi mintys apie vaiką ir ar jam viskas gerai*“. Anot jos, grįždama į darbą turi būti psichologiškai pasiruošusi dėti maksimalias pastangas ir atskirti šiuos du dalykus – „*Grįždamas į darbą tu turi suprasti, kad ten verda gyvenimas ir tu turi save atiduoti 100 proc. ten irgi yra vaikai, tokie kuriais turi pasirūpinti. Ir pradžiai tu turi sugebėti, kaip atskirti tuos dalykus.*“ INF6 teigia, kad darbo ir šeimos balanso atradimas yra darbuotojo adaptacijos dalis– „*Tai ta adaptacija, kol tu susitaikai ir atrandi būdus.*“

INF6 nuomone, darbo ir šeimos balanso problema kyla moterims, siekiančioms maksimalaus rezultato karjeroje – „*Tai va čia buvo tas šokas, kuris būdingas tiems žmonėms, kurie iš savęs maksimaliai reikalauja. Kai kalbam apie moteris, kurioms svarbi karjera, va čia yra sudėtinga*“. Ji teigė patyrusi emocinį lūžį tarp įsipareigojimo šeimai ir darbui, kai stengėsi atrasti balansą tarp šių dviejų vaidmenų: „*Tai va tas, kombinacija, balansas tarp darbo ir šeimos buvo didžiausias iššūkis.*“

INF4 patyrusi sunkias darbo paieškas po motinystės atostogų ir bijodama netekti darbo, teigė savanoriškai aukojusi šeimyninį gyvenimą ir jam skirta laiką: „*Jau, kad aš taip sunkiai susiradau tą darbą, tai aš pati labiau aukodavau tą savo šeimyninį gyvenimą <...> Aš pati tiesiog stengiausi jiems nekelti problemų.*“

Tyrime dalyvavusios moterys teigė susidūrusios su darbo ir šeimos laiko balanso trūkumu. Vienoms tai buvo tik adaptacijos laikotarpio iššūkis, kitoms nuolatinė ir sunkiai išsprendžiama problema. Vertinant tyrimo rezultatus, darbo ir šeimos balanso trūkumą gali sukelti moterų noras visur būti idealia ir kiek įmanoma geriau atlikti savo pareigas tiek darbe, tiek ir namuose. Kita priežastis, tai noras įtikti darbdaviams ir baimė prarasti darbo vietą. Būtent baimė prarasti darbą, įrodo, kad tam tikrose organizacijose darbuotojo noras teikti pirmenybę šeimai gali būti netoleruotinas ir mažinti darbuotojo įsidarbinamumo ir darbo išsaugojimo galimybes.

Personalo ekspertai

Įmonės vadovas EKS5 teigia, kad grįžus į darbą po motinystės atostogų moterims sunku atskirti motinos ir darbuotojos vaidmenis ir, kad jo praktikoje, pirmenybė dažniausiai teikiama šeimai: „*Aišku, kad būna. Kartais būna grįžta į darbą dėl finansinių sumetimų, bet visalaik galvoja apie šeimą.*“ Jo nuomone dėl įvairių atsakomybių ir rūpesčių gausos nukenčia tokių darbuotojų darbo efektyvumas – „*Tas darbo našumas sugrįžus ilgą laiką būna sumažėjęs, nes moterims visgi šeima yra pirmoje vietoje ir tų rūpesčių daugiau ir tas darbo našumas prieš motinystę ir po – labai skiriasi ilgą laiką.*“

EKS4 teigė, kad dėl šeimyninių problemų ir įsipareigojimų moterys nevisada geba atlikti savo darbus iki galo ir kokybiškai: „*O jeigu jau kitų kažkokių problemų kyla ir atsiranda skubių neužbaigtų darbų,*

tai jau pats viską darai, nes supranti, kad motinai svarbiausia vaikas ir jos galva pajungta į vaiko problemas. Jeigu jai paskambina iš darželio, kad vaikas susirgo, tai skaityk jau tą dieną darbo nėra, tada geriau jau išleisti į namus.“

Juos nuomone, pati darbuotoja taip pat turi būti suinteresuota darbo ir šeimos laiko planavimu, jei darbdavys jai suteikia lankstų darbo grafiką – „jeigu tu duodi laisvą darbo grafiką, tai čia jau tą balansą ji turi pati nustatyti.“ INF4 pabrėžia, kad jeigu darbo metu tvarkai asmeninius reikalus, tai ne darbo metu, turi atlikti nepadarytus darbus, „Nes kai jinai ateina ateina dirbti nuo 8 iki 17 val., tai tas laikas darbui ir skiriamas, bet kartais pastebi, kad tuo laiku joms reikia spręsti ir šeimos problemas. Matom, kad dirba šeimos reikalus darbo metu, tai tuomet turi kompensuoti darbo laiką šeimos laiku. Aš tai taip suprantu.“ Anot jos, siekiant būti profesionaliu darbuotoju, darbas neturėtų nukentėti dėl įsipareigojimų šeimai – „Jeigu nori būti teigiamu, geru darbuotoju, kuris savo funkcijas įvykdo. Nes jeigu tu darbo metą skirsi šeimai, tai kažkokio darbo nesuspėsi padaryti.“

Darbo ir šeimos laiko balanso trūkumas blogina moterų darbo kokybę ir efektyvumą. Darbo metu moterys linkusios galvoti apie savo vaikus ir spręsti asmenines problemas. Dėl šio balanso trūkumo nukenčia darbuotojo ir darbdavio interesai. Taigi atsakomybę už savo darbo ir šeimos laiko balansą turi prisiimti ne tik organizacija, bet ir pats darbuotojas, ypač, jei organizacija jam suteikia lankščias darbo sąlygas.

4.9.2. Darbo sąlygos

Informantės moterys:

INF3 teigia, kad lankščios darbo valandos yra didelis darbo sąlygų privalumas darbuotojoms su mažais vaikais – „Bet iš tikrųjų pas mus darbe yra geras dalykas, kad yra ta pasitikėjimo kultūra ir nėra tų griežtų darbo valandų“. Anot jos, darbo valandų lankstumas mažina įtampa dėl įsipareigojimų šeimai ir darbui: „Tai labai prideda, kai tu turi vaikų ir nėra įtampos, kad tu kažkur pavėluosi. Tai darbo pobūdis vienas iš tų dalykų kur nesi pririštas.“

INF1 atskleidė, kad jos darbe ,taip pat, nekyla nesklandumų dėl darbo ir šeimos laiko: „Jokių problemų“, ji teigia, kad darbdavys lankščiai žiūri į asmeninių pareigų vykdymą darbo metu - „Labai lankščiai ir plius mamadienį turi per mėnesį, tai jau gali tą mamadienį kažkaip susidėlioti. Gali mamadienį valandom išsidalinti, kaip pavyzdys. 8 valandos priklauso, galima pasiimti per keletą dienų po 2 val ir pan.“

Jos manymu, vienokį ar kitokį darbdavio bei kolektyvo požiūrį į vaikų auginimą ir šeimyninius įsipareigojimus formuoja jų pačių gyvenimo būdas ir vertybės: „Kadangi dauguma kolegų šitame darbe turi vaikų, tai visi kažkaip vieni kitus supranta ir tos šventės, išėjimai nėra labai sureikšminami.“

Dar viena INF3 prisipažino jautūsi darbdavių geranoriškumą siekiant sudaryti patogų ir jos poreikius atitinkanti darbo grafiką: „Bet jeigu reikėdavo, tai tikrai pagelbėdavo arba sudarydavo patogesnę grafiką tai savaitei.“

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbdaviai yra linkę suteikti lankščias darbo sąlygas moterims, grįžusioms arba įsidarbinusioms jų organizacijoje po motinystės atostogų. Moterys, kaip darbovietės

privalumą, ypač vertina galimybę turėti lankščias darbo valandas. Darbo sąlygas galima laikyti vienu iš veiksnių, kuris lemia moterų darbo vietos pasirinkimą ir įsidarbinamumo galimybes, nes neturint lankščių darbo sąlygų galimybės ir turint mažamečius vaikus, sudėtinga išlaikyti darbo ir šeimos laiko balansą.

Personalo ekspertai:

Personalo ekspertų pasisakymuose taip pat atsispindėjo moterims palankios darbo sąlygų praktikos ir geranoriškas požiūris į jų asmeninius poreikius. EKS1 pasidalino gerosiomis praktikomis jų organizacijoje – „*Na tai aišku, žiūrime lanksčiai, nes vaikai būna ir serga ir reikia padirbti iš namų arba jeigu reikalingas kažkoks išėjimas iš darbo tikrai suteikiam*“ *Jos manymu svarbu, „ kad žmogus nejaustų tos įtampos dėl konflikto arba balanso tarp darbo ir šeimos <...> nes tas pajautimas, kad tu gali ir namuose padirbti ir pan. turi didelę svarbą tam, kad žmogus jaustųsi gerai organizacijoje.*“

Anot EKS5, jų organizacijoje darbuotojas turi pats pranešti, kad norėtų keisti darbo sąlygas arba krūvį – *“Tai jau čia pagal darbuotojo pageidavimus <...>Jeigu yra kažkokių problemų, tai prisitaikom su darbo krūviais, bet darbuotojas turi pats išreikšti, kad jis nori to mažesnio krūvio arba nespėja.*“

EKS4 teigia suteikianti savo darbuotojams visas galimybes į lankščias darbo sąlygas, tačiau laukiami darbo rezultatai išleika tie patys – *“Lanksčios darbo valandos, darbas iš namų. Jeigu išeina pusei dienos, tai tas laikas apmokamas, svarbu, kad pasidarytų tos dienos darbus joms patogiu metu.*”

Personalo ekspertų patirtis atskleidžia, kad jų organizacijos ganėtinai palankiai žiūri į darbo sąlygų lankstumą ir jų pritaikymą individualiems moterų poreikiams, siekiant palengvinti jų šeimos ir darbo įsipareigojimų našta ir gerinti darbo ir šeimos laiko balansą. Darbdavio požiūris į darbo sąlygas išryškėjo kaip svarbus veiksnys, lemiantys moterų norą ir galimybes grįžti arba dirbti tam tikroje organizacijoje. Palankių šeimai sąlygų nebuvimas gali neigiamai paveikti moterų norą grįžti arba įsidarbinti tokioje organizacijoje.

Apibendrinant darbo ir šeimos balanso kaip veiksnio svarbą moterų įsidarbinamumui pastebėta, kad didžiausios problemos derinant šeimos ir darbo įsipareigojimus pasitaiko moterų, grįžusių po motinystės atostogų, adaptacijos laikotarpyje. Susidūrus su reikšmingais gyvenimo pokyčiais ir skirtingais gyvenimo vaidmenimis, moteris jaučia padidėjusį nervingumą, nerimą ir stresą. Darbo ir šeimos įsipareigojimų nesuderinamumas gali paskatinti darbuotoją išeiti iš darbo arba organizacijai atsisakyti tokio darbuotojo. Vis dėl to, šios problemos laikui bėgant išsprendžia, nes moteris prisitaiko prie pokyčių ir atranda joms pačioms veiksmingiausias darbo ir šeimos derinimo būdus. Šiuo pereinamuoju laikotarpiu moterims ypač svarbus organizacijos ir šeimos palaikymas bei pagalba, galintys sumažinti psichologinę įtampą. Vis dėl to, personalo ekspertai pabrėžia ir pačių moterų atsakomybę už šio balanso išlaikymą.

Diskusija ir rezultatų apibendrinimas

Tarp tyrimo rezultatų ir teorinės medžiagos galima pastebėti tarpusavio sąsajas, tačiau, tai tik parodo, kad tyrimas buvo atliekamas teisinga linkme. Dvišalis tyrimas padėjo atskleisti moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiančius veiksnius ir su įsidarbinamumo procesu susijusias problemas iš skirtingų perspektyvų - darbdavių ir darbuotojų.

Teorinėje dalyje aptarta, kad didžiausią neigiamą poveikį individo kompetencijoms ir įgūdžiams kelia jų nenaudojimas praktikoje (Herman, Clem, 2015). Todėl kompetencijų ir įgūdžių praradimo problema ypač aktuali moterims, turėjusioms karjeros petraukas dėl vaiko priežiūros atostogų. Išanalizavus tyrimo dalyvių patirtis pastebėta, kad motinystės atostogos turi neigiamą poveikį moterų kompetencijoms ir įgūdžiams. Tačiau, šis poveikis gali būti minimalus, jei moteris motinystės atostogų laikotarpiu skirs laiko ir pastangų žinių atnaujinimui ir kompetencijų išsaugojimui. Taigi, žinių ir įgūdžių atnaujinimas motinystės atostogų laikotarpiu galėtų būti laikomas geresnį įsidarbinamumą lemiančiu veiksniu. Personalo ekspertai ir dalis moterų sutinka, kad pastangos nenutolti nuo profesinės srities ir jos aktualijų užtikrina geresnes įsidarbinimo ir karjeros galimybes, grįžus į darbo rinką po motinystės atostogų.

(Guile, Griffiths, 2001) tvirtina, kad darbo patirtis padeda įtvirtinti teoriniu būdu įgytas žinias praktinėje veikloje, todėl darbdaviai linkę teikti pirmenybę kandidatams, pasižymintiems ilgamečiu ir nuolatinio užimtumu darbo rinkoje. Tyrimo rezultatuose paaiškėjo, kad nuosekli darbo patirtis tam tikroje profesinėje srityje užtikrina geresnes įsidarbinamumo galimybes ir aukštesnę darbo poziciją po motinystės atostogų. Darbo patirties trūkumas lemia sunkesnę adaptaciją darbo vietoje ir didesnius laiko bei finansinius kaštus prarastoms kompetencijoms susigrąžinti. Personalai ekspertai pripažino, kad darbo patirtis yra vienas svarbiausių veiksnių naujų darbuotojų atrankoje bei įdarbinime.

McIntosh'o et al. (2012) tyrime teigiama, kad didelę reikšmę moterų įsidarbinamumui turi karjeros pertraukų trukmė. Kuo ilgiau moteris praleidžia nedirbdama ir netobulėdama profesinėje srityje, tuo labiau sumažėja jos, kaip darbuotojos, patrauklumas rinkoje. Dar viena neigiama pasekmė, kad per ilgesnį laikotarpį gali pasikeisti darbuotojo asmeninės vertybės, tikslai ir požiūris į darbą. Šio tyrimo rezultatai patvirtino karjeros pertraukos trukmės poveikį moterų įsidarbinamumui ir teigia, kad ilga motinystės atostogų trukmė dažnu atveju skatina moterų norą keisti darbovietę ar, netgi, darbo sritį. Be to, ilgesnė karjeros pertrauka sukelia gilesnes žinių ir įgūdžių spragas, todėl gali mažinti moterų įsidarbinamumo galimybes.

Teorinėje dalyje šeimos palaikymas ir pagalba nebuvo aprašytas kaip moterų įsidarbinamumą lemiantis veiksnys, tačiau buvo teigiama, kad lyginant su kitomis ES valstybėmis, Lietuvoje moterys vis dar skiria daugiau laiko artimųjų priežiūrai bei namų ruošai, nei vyrai. Dėl šios priežasties joms trūksta laiko kvalifikacijos kėlimui, profesinių kontaktų mezgimui ir kitoms papildomoms profesinėms veikloms (Grigaitė-Mockevičienė, 2019). Tyrime dalyvavusios moterys kaip vieną iš teigiamų grįžimo į darbo rinką veiksnių įvardijo šeimos palaikymą ir pagalbą, kuris ypač svarbus sklandžiai darbo pradžiai ir sėkmingai adaptacijai darbo vietoje. Anot moterų, šeimos palaikymo trūkumas neigiamai atsiliepia darbo ir šeimos laiko balansui, nes moterys jaučią didelį šeimyninių pareigų ir namų ruošos krūvį. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad šio veiksnio trūkumas galėtų paskatinti moteris atsisakyti tam tikro darbo ir karjeros galimybių, jei asmeninėmis pastangomis nepavyktų suderinti vaiko priežiūros ir darbo įsipareigojimų.

Anot (Eisenberger et al., 2016), organizacijos parama darbuotojui turėtų prasidėti dar iki įsidarbinimo arba grįžimo į darbovietę pradžios. Organizacijos siekis išsiskirti grįžtančios darbuotojos poreikius, galimybes ir karjeros tikslus yra skatinamas paramos darbuotojui būdas. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad moterims svarbus ryšio su organizacija palaikymas, pojūtis, kad esi vertinamas ir laukiamas. Moterims svarbu iš anksto žinoti apie būsimas darbo sąlygas grįžus iš motinystės atostogų. Dalies, po motinystės atostogų grįžtančių darbuotojų, netenkina siūlomos pareigos ir darbo sąlygos, todėl jos nusprendžia išeiti iš darbo. Spręsdžiant šiuos nesutarimus ir siekiant išsaugoti tokias darbuotojas ypač svarbi efektyvi darbuotojų ir organizacijos komunikacija pasiruošimo grįžimui į darbą procese. Taigi, efektyvi komunikacija tarp darbuotojos ir organizacijos motinystės atostogų metu yra svarbus veiksnys, lemiantis ne tik geresnį moterų pasiruošimą grįžimui į darbo vietą, bet ir geresnį moterų įsidarbinamumo procesą.

Autorius Amour'as (2000) teigia, kad pirmosios darbo savaitės yra svarbios norint sukurti ilgalaikį darbuotojo įsipareigojimą organizacijai. Sumažinti darbuotojų kaitą galima įgyvendinant profesionaliai ir atidžiai suplanuotą adaptacijos procesą. Taigi, adaptacijos procesas yra svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojo apsisprendimą likti organizacijoje bei organizacijos apsisprendimą įdarbinti darbuotoją po bandomojo laikotarpio. Kalbant apie tyrimo rezultatus, visi tyrimo dalyviai pripažino adaptacijos svarbą ne tik naujo įsidarbinimo, bet ir grįžimo į esamą darbovietę atvejais. Efektyvus adaptacijos procesas, pritaikytas moterims, grįžusioms po karjeros pertraukos, mažina išeinančių iš organizacijos darbuotojų skaičių, o tuo pačiu gerina moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų.

Organizacinės paramos suvokimas didina darbuotojų įsitraukimą, darbo našumą ir norą sugrįžti į darbovietę po karjeros pertraukų. Kaip teigia (Grover, Krooker, 1995), moterys teigiamai reaguoja į organizacijas, teikiančias darbuotojams paramą bei kuriančias šeimai palankią žmonių išteklių valdymo politiką. Tyrimo rezultatuose organizacinė pagalba ir parama, kaip įsidarbinamumą lemiantis veiksnys, atsiskleidė esanti išskirtinai svarbi darbuotojo adaptacijos laikotarpiu. Moterys po motinystės atostogų tikisi darbdavių supratingumo ir pagalbos atgaunant darbinius įgūdžius ir kompetencijas bei mokantis naujų darbo funkcijų. Darbdavio požiūris į darbo sąlygas, išryškėjo kaip svarbus veiksnys, lemiantys moterų norą ir galimybes grįžti arba dirbti tam tikroje organizacijoje. Palankių šeimai sąlygų nebuvimas gali neigiamai paveikti moterų norą grįžti arba įsidarbinti tokioje organizacijoje.

Pasak Steel et al. (2002), darbo ir gyvenimo balanso trūkumas priverčia daugelį žmonių, ypač moterų, atsisakyti karjeros. Atlikus tyrimą pastebėta, kad darbo ir šeimos įsipareigojimų nesuderinamumas gali paskatinti darbuotoją išeiti iš darbo arba organizaciją - atsisakyti tokio darbuotojo. Darbo ir šeimos laiko balanso trūkumas taip pat blogina moterų darbo kokybę ir efektyvumą. Darbo metu moterys linkusios galvoti apie savo vaikus ir spręsti asmenines problemas. Dėl šio balanso trūkumo nukenčia ir darbuotojo, ir darbdavio interesai. Taigi atsakomybę už savo darbo ir šeimos laiko balansą turi prisiimti ne tik organizacija, bet ir pats darbuotojas, ypač, jei organizacija jam suteikia lankščias darbo sąlygas.

Teorinėje dalyje aptarta, kad šiuo metu egzistuojančios personalo mokymų praktikos nėra orientuotos į moterų, po motinystės atostogų, profesinės kompetencijos atnaujinimo poreikius. Kaip teigia autorės Norkutė ir Tverskytė (2010), moterys, po vaiko priežiūros atostogų grįžusios į darbą, turi stiprų

profesinių žinių ir gebėjimų atnaujinimo poreikį, tačiau metodai šiam poreikiui patenkinti nėra pakankamai užtikrinami. Šiame tyrime paaiškėjo priešinga situacija dėl organizacijos teikiamo dėmesio tokių darbuotojų mokymams. Anot personalo ekspertų ir pačių moterų, organizacijos dėmesys ir pastangos užtikrinti darbuotojų žinių ir kompetencijų atnaujinimo procesą po motinystės atostogų dažnu atveju yra pakankamos, tačiau skiriasi jų taikomos mokymų praktikos ir metodai. Reikėtų paminėti, kad naujo įsidarbinamumo atveju, darbuotojos, buvusios motinystės atostogose ir turėjusios karjeros pertrauką, pagal mokymosi poreikius nėra išskiriamos iš kitų darbuotojų ir tai galėtų būti problema, nes jų mokymosi ir žinių atnaujinimo poreikiai yra didesni, nei karjeros pertraukos neturėjusių darbuotojų. Tyrimo rezultatuose paaiškėjo, kad nepakankamas organizacijos dėmesys ir laikas skirtas darbuotojų, įsidarbinusių arba grįžusių dirbti po mot. atostogų, mokymų procesui, gali lemti ankstyvą darbo sutarties nutraukimą darbuotojo iniciatyvą dėl patiriamo streso darbo vietoje.

Apibendrinant tiriamojo projekto rezultatus, galima teikti, kad plataus spektro mokslinės literatūros analizė atskleidė vis dar egzistuojančias ir svarbias moterų įsidarbinamumo po motinystės atostogų problemas. Teorinių sprendimų analizė dar kartą sujungė ir išgrynino įvairių autorių pateikiamas įsidarbinamumo sampratas ir potencialius moterų įsidarbinamumą lemiančius veiksnius. Tačiau, analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad ankstesniuose tyrimuose trūksta nuoseklumo ir užtikrintumo dėl moterų įsidarbinamumą po mot. atostogų lemiančių veiksnių. Taigi, šis empirinis tyrimas siekė išgryninti ir iširti literatūroje labiausiai akcentuotus veiksnius ir leido į surinktą teorinę medžiagą pažvelgti iš praktinės perspektyvos. Šio empirinio tyrimo nauda labiausiai atsiskleidė per galimybę į moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų pažvelgti tyrinėjant moterų ir darbdavių asmenines patirtis. Skirtingų požiūrio taškų ir interesų atskleidimas leido identifikuoti svarbiausius veiksnius ir su jais susijusius darbo rinkos procesus. Teorinių sprendimų pagrindimas praktinės veiklos pavyzdžiais suteikė galimybę papildyti ankščiau atliktų tyrimų išvadas ir nustatyti moterų įsidarbinamumo po mot. atostogų tobulintinas sritis bei praktikas.

Tyrimo apribojimai

- 1) Empirinio tyrimo metu buvo apklaustas ribotas skaičius informantų, todėl gauti rezultatai atspindi tik tyrime dalyvavusių asmenų patirtį, gautų rezultatų negalima pritaikyti visumai.
- 2) Dėl skirtingų situacijų, jų aplinkybių ir tyrimo duomenų gausos neįmanoma pamatuoti kiekvieno veiksnio santykinio reikšmingumo moterų įsidarbinamumui po motinystės atostogų.
- 3) Sunku nustatyti ir eliminuoti šalutinių veiksnių (neįtrauktų į tyrimo planą) poveikį moterų įsidarbinamumui po motinystės atostogų.

Tolimesnių tyrimų kryptys

Dėl ypač plačios tyrimo duomenų apimties ir atskleistų veiksnių kiekio, ateityje būtų prasminga kiekvieną iš nustatytų veiksnių tirti atskirai. Tokie tyrimai atskleistų gilesnius tyrimo rezultatus ir leistų tiksliau pamatuoti kiekvieno veiksnio reikšmingumą moterų įsidarbinamumui po motinystės atostogų.

Išvados ir rekomendacijos

1. Mokslinėje literatūroje įsidarbinamumas apibrėžiamas kaip potencialas integruotis darbo rinkoje ir gebėjimas įsidarbinti naujoje arba tęsti darbą esamoje darbovietėje. Įsidarbinamumo nereikėtų maišyti su darbo pradžios sąvoka, nes tai visą gyvenimą trunkantis procesas, kurį sudaro įsidarbinimo galimybių išlaikymas, gerinimas ir pritaikymas skirtingiems darbdavių poreikiams.
2. Klasikiniuose mokslinės literatūros šaltiniuose įsidarbinamumas dažnai apibrėžiamas kaip darbuotojo atsakomybė ir gebėjimas integruotis darbo rinkoje. Tačiau populiarėjant tvaraus įsidarbinamumo idėjoms, vis daugiau tyrinėtojų pripažįsta, kad įsidarbinamumo galimybes lemia netik individo sąlygojami, bet ir išoriniai veiksniai, kuriuos formuoja darbdaviai, nacionalinė ir regioninė užimtumo politika bei kitos darbo rinkos sąlygos. Išanalizavus problemines moterų įsidarbinamumo sritis, nustatyti potencialūs moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiantys asmeniniai ir organizaciniai veiksniai. Asmeniniams veiksniams priskiriami kompetencijos ir įgūdžiai, darbo patirtis ir mot. atostogų trukmė, o organizaciniais - darbuotojų mokymai, adaptacijos procesas, darbo ir šeimos laiko balansas, tarpusavio komunikacija bei organizacijos pagalba ir parama.
3. Atsižvelgiant į išnagrinėtus veiksnius ir siekiant numatyti tyrimo ribas, parengti moterų įsidarbinamumo po motinystės atostogų veiksnių matmenys, kurių sąrašas neapibrėžtas kaip baigtinis, paliekant galimybę jį praplėsti naujais tyrimo rezultatuose atskleistais veiksniais. Moterų įsidarbinamumo po motinystės atostogų veiksnių matmenys sutampa su 2 - oje išvadoje išvardytas asmeniniais ir organizaciniais veiksniais.
4. Parengta moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiančių veiksnių tyrimo metodologija. Siekiant atskleisti, kaip skirtingi veiksniai lemia moterų įsidarbinamumą po mot. atostogų, tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis tyrimo metodas, o tyrimo instrumentu – pusiau struktūruotas interviu.
5. Tyrime dalyvavo 6 personalo ekspertai ir 6 informantės moterys iš įvairių verslo sričių. Jų asmeninės patirtys ir atsakymai padėjo atskleisti kaip skirtingų veiksnių poveikį vertina pagrindiniai darbo rinkos dalyviai – darbuotojai (moterys) ir darbdaviai (personalo ekspertai). Tyrimo rezultatuose atskleisti šie moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiantys veiksniai:

Asmeniniai:

- Moters kompetencijų ir įgūdžių lygis yra vienas iš veiksnių, lemiančių moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad motinystės atostogos ir dėl jų susidariusi karjeros pertrauka turi neigiamą poveikį moterų profesinėms kompetencijoms. Asmeninės pastangos atnaujinti profesines žinias ir išsaugoti savo kaip specialisto kompetencijas teigiamai veikia moterų įsidarbinamumą ir karjeros galimybes.

Rekomendacija: Siekiant išlaikyti savo, kaip darbuotojo, konkurencingumą ir įsidarbinamumo potencialą moterims rekomenduojama per motinystės atostogas nenutolti

nuo profesinių aktualijų ir individualiai arba išorinių priemonių (mokymų, kursų) pagalba atnaujinti savo įgūdžius ir žinias, jei ne visų atostogų metu, tai likus keletui mėnesių iki mot. atostogų pabaigos.

- Tyrimo rezultatai atskleidė, kad nuo mot. atostogų trukmės priklauso moters galimybės įsidarbinti ir sėkmingai integruotis darbo rinkoje. Ilga karjeros pertrauka neigiamai veikia moterų kompetencijas ir įgūdžius ir lemia sunkesnę bei ilgesnę adaptacijos procesą grįžus į darbo rinką. Po ilgos trukmės mot. atostogų moterys linkusios nebegrįžti į ankstesnę darbovietę ir ieškoti naujo darbo arba pakeisti veiklos sritį.
- Darbo patirtis atsiskleidė kaip svarbus moters įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiantis veiksnys. Nuosekli darbo patirtis tam tikroje srityje lemia moterų galimybes po motinystės atostogų užimti aukštesnes pareigas ir ankščiau pretenduoti į paaugštinimą. Darbo patirties iki motinystės atostogų trūkumas sąlygoja ilgesnę kompetencijų ir įgūdžių atnaujinimo procesą ir mažesnę darbdavių norą įdarbinti tokį darbuotoją.

Rekomendacija: Norint užsitikrinti geresnes įsidarbinamumo galimybes po mot. atostogų, rekomenduojama iki mot. atostogų kaupti nuoseklią darbo patirtį tam tikroje srityje.

- Tyrimo metu atskleistas teigiamas šeimos palaikymo ir pagalbos poveikis moterų įsidarbinamumui po motinystės atostogų. Šeimos palaikymas moterims padeda labiau susikoncentruoti į adaptacijos darbo rinkoje procesą bei mažina stresą, kurį kelia darbo ir šeimos įsipareigojimų derinimas. Jausdama šeimos pagalbą ir palaikymą moteris turi galimybę daugiau pastangų ir laiko skirti savo įsidarbinamumo potencialo plėtojimui ir karjerai.

Organizaciniai:

- Adaptacijos procesas yra svarbus siekiant užtikrinti sėkmingą moterų integraciją darbo rinkoje. Tyrimo metu nustatyta, kad adaptacijos proceso poreikį jaučia tiek grįžtančios, tiek naujai įsidarbinančios moterys po motinystės atostogų. Adaptacijos procese ypač svarbus organizacijos dėmesys ir pagalba bei kokybiškų mokymų užtikrinimas darbuotojui. Nesėkmingas adaptacijos procesas, gali paskatinti moteris išeiti iš darbo ir tai mažina jų įsidarbinamumą.

Rekomendacija: organizacijoms rekomenduojama iš anksto planuoti ir formalizuoti adaptacijos procesus naujiems ir grįžtantiems darbuotojams, nes tai užtikrintų efektyvesnę bei sklandesnę šio proceso eigą.

- Organizacijos jaučia stiprų moterų, po motinystės atostogų, poreikį atnaujinti per karjeros pertrauką prarastas kompetencijas ir įgūdžius. Todėl darbuotojų mokymai yra vienas iš pagrindinių tokių darbuotojų adaptacijos proceso etapų.

Rekomendacija: Darbdaviams rekomenduojama pasikalbėti su darbuotoja apie jos pasiruošimą grįžti į darbo rinką ir poreikius atnaujinti prarastas kompetencijas ir įgūdžius. Darbuotojų mokymų poreikio nustatymas leistų iš anksto suplanuoti sklandų adaptacijos ir mokymų procesą, kuris užtikrintų greitesnius ir geresnius darbo rezultatus.

- Tyrime atskleista, kad moterys, grįžusios į darbo rinką po mot. atostogų tikisi organizacijos pagalbos ir paramos siekiant susigrąžinti prarastas kompetencijas ir įgūdžius bei derinant šeimos ir darbo įsipareigojimus. Organizacijos parama leidžia moterims jaustis saugiomis ir įvertintomis, o tai teigiamai veikia jų adaptaciją bei darbo kokybę. Moterys, turinčios mažamečių vaikų, nelinkusios dirbti „palaikymo“ kultūros stokojančiose organizacijose, nes tai reikalauja didelių asmeninių pastangų ir gali būti nesuderinama su įsipareigojimais šeimai. Taigi, organizacinės paramos trūkumas mažina moterų įsidarbinamumo galimybes tokiose organizacijose.

Rekomendacija: Socialiai atsakingiems darbdaviams, siekiantiems sumažinti darbuotojų moterų kaitą ir gerinti jų įsidarbinamumo galimybes darbo rinkoje, rekomenduojama vystyti „palaikymo“ kultūrą organizacijoje, kuri remtųsi tolerancija ir dėmesiu individualiems darbuotojo poreikiams bei organizacine pagalba, užtikrinančia tvarią darbuotojo karjerą.

- Moteriškos lyties diskriminacija darbo rinkoje nebuvo įtraukta į veiksnių, lemiančių moterų įsidarbinamumą po mot. atostogų matmenis, nes analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad ši tema jau yra ne kartą išsamiai tyrinėta ir aprašyta. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių personalo ekspertų ir informančių moterų teigė nepatyrę moterų diskriminacijos darbo rinkoje apraiškų. Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė, kad moterų diskriminacija darbo rinkoje nors ir retesniais atvejais, bet vis dar egzistuoja. Vis dėl to, negalima vienareikšmiškai nustatyti ar tyrime atskleisti atvejai buvo diskriminacija ar, veikiau, racionaliais kriterijais paremta darbuotojų atranka.

Bendrieji veiksniai:

- Tarpusavio komunikacija yra svarbus veiksnys lemiantis moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų. Darbuotojo ir organizacijos komunikacija padeda darbuotojams ir darbdaviams geriau suprasti vienas kito lūkesčius bei galimybes bei susitarti dėl būsimų darbo sąlygų ir funkcijų. Įsidarbinamumo užtikrinimui ypač svarbi dermė tarp darbuotojo ir organizacijos poreikių. Be to, organizacijos siekis bendrauti ir palaikyti ryšį su darbuotoju parodo darbuotojo vertę organizacijai, skatina po motinystės atostogų grįžti ir tęsti darbą toje organizacijoje. Tarpusavio komunikacijos trūkumas mažina darbuotojos įsitraukimą ir įsipareigojimą organizacijai.

Rekomendacija: Organizacijos turėtų palaikyti ryšį su darbuotojomis per mot. atostogas. Ryšys turėtų būti nukreiptas į darbuotojo įsitraukimo ir lojalumo išsaugojimą. Organizacijai ir moterims rekomenduojama plėtoti tarpusavio komunikaciją visu mot. atostogų laikotarpiu, o ypač pasiruošimo grįžimui į darbo rinką procese, siekiant užtikrinti susitarimą dėl būsimų darbo sąlygų ir funkcijų bei gerinti moterų įsidarbinamumo, grįžimo į darbą galimybes.

- Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbo ir šeimos laiko balansas aktualus moterims siekiančioms suderinti skirtingus šeimos ir darbo įsipareigojimus tarpusavyje. Viena iš pagrindinių organizacijos priemonių siekiant suteikti darbuotojoms darbo ir šeimos laiko balansą yra lankstus darbo laikas ir sąlygos. Tačiau darbo ir šeimos balansui nemažiau būtinos

asmeninės moters pastangos planuoti savo asmeninius prioritetus ir laiką. Asmeninių darbuotojo pastangų ir lankstaus organizacijos požiūrio į darbo sąlygas trūkumas gali lemti moterų norą atsisakyti darbo ir mažinti jų įsidarbinamumo galimybes.

Rekomendacija: Darbdaviams rekomenduojama kurti ir plėtoti šeimai palankią personalo valdymo politiką savo organizacijose, kuri užtikrintų tvarią darbuotojų karjerą, lankščias darbo sąlygas ir darbuotojų moterų norą dirbti tokiose darbovietėse. Tai pat, būtų prasminga konsultuoti darbuotojus darbo ir šeimos derinimo klausimais.

Literatūros sąrašas

1. Alstveit, Marit, Severinsson, Elisabeth, & Karlsen, Bjørg. (2011). Readjusting one's life in the tension inherent in work and motherhood. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2151–2160. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05660.x>
2. Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. *Handbook of career theory*, 7, 25.
3. Arthur, M., Inkson, K., & Pringle, J. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. Sage.
4. Ashby, Michael & Turnbull, Joanna. (2010). Oxford Advanced Learner's Dictionary.
5. Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
6. Bennett, N; Dunne, E & Carré, C (1999). Patterns of core and generic skill provision in higher education, *Higher Education*, Vol 37, pp 71 – 93.
7. Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work.
8. Bhatti, Haseeb. (2018). Future of Jobs-World Economic Forum-Review.
9. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla–spaustuvė.
10. Bitinas, B. (2006). Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Vilnius: Kronta.
11. Blackburn, R., & Rosen, B. (1993). Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies. *Academy of Management Perspectives*, 7(3), 49-66.
12. Brown, A., Bimrose, J., Barnes, S. A., Kirpal, S., Grønning, T., & Dæhlen, M. (2010). Changing patterns of working, learning and career development across Europe. *Coventry: IER, University of Warwick*.
13. Brundtland, G. H., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., & Chidzero, B. (1987). Our common future. *New York*, 8.
14. Budig, M. J., & Hodges, M. J. (2010). Differences in disadvantage: Variation in the motherhood penalty across white women's earnings distribution. *American Sociological Review*, 75(5), 705-728.
15. Budig, M. J., Misra, J., & Boeckmann, I. (2012). The motherhood penalty in cross-national perspective: The importance of work–family policies and cultural attitudes. *Social Politics*, 19(2), 163-193.
16. Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94.
17. Caldwell, C. and Hansen, M. (2010), “Trustworthiness, governance, and wealth creation”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 97 No. 2, pp. 173-188.
18. *Cambridge international dictionary of English* (1995). Cambridge: Cambridge University Press. [žiūrėta 2021-02-02]. Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/employability>
19. Canadian Labour Force Development Board (1994) Putting the pieces together: towards a coherent transition system for Canada's labour force. Ottawa: Canadian Labour Force Development Board

20. Cappelli, P. (2010). The rise and decline of managerial development. *Industrial and Corporate Change*, 19(2), 509-548.
21. Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 305-331.
22. Cappelli, Peter & Keller, J. (2012). Classifying Work in the New Economy. *Academy of Management Review*. 38. 575-596. 10.5465/amr.2011.0302.
23. Cattaneo, Umberto & Pozzan, Emanuela & Beghini, Valentina. (2019). A quantum leap for gender equality: for a better future of work for all.
24. Confederation of British industry (1999) *Making Employability Work: An Agenda for Action*. London: CBI.
25. Correll, S. J. (2001). Gender and the career choice process: The role of biased self-assessments. *American journal of Sociology*, 106(6), 1691-1730.
26. Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty?. *American journal of sociology*, 112(5), 1297-1338.
27. Cullen, J. C., Hammer, L. B., Neal, M. B., & Sinclair, R. R. (2009). Development of a typology of dual-earner couples caring for children and aging parents. *Journal of Family Issues*, 30(4), 458-483.
28. Davey, Barbara & Murrells, Trevor & Robinson, Sarah. (2005). 'Returning to Work after Maternity Leave: UK Nurses' Motivations and Preferences'. *Work, Employment & Society*. 19. 327-348. 10.1177/0950017005053176.
29. De Hauw, S., & Greenhaus, J. H. (2015). Building a sustainable career: The role of work-home balance in career decision making. In *Handbook of research on sustainable careers*. Edward Elgar Publishing.
30. De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management revue*, 263-284.
31. De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.
32. Department of higher and further education, training and employment (2002) Report of the Taskforce on Employability and Long-term Unemployment. Belfast: DHFETE.
33. DHFETE (Department Of Higher And Further Education, Training And Employment) (2002) Report of the Taskforce on Employability and Long-term Unemployment. Belfast: DHFETE.
34. Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. R. (Eds.). (2008). *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability*. Routledge.
35. Dyer, L., & Shafer, R. (2003). *Dynamic Organizations: Achieving Marketplace And Organizational Agility With People*.
36. Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM. In *Sustainability and human resource management* (pp. 3-32). Springer, Berlin, Heidelberg.
37. Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *SHRM-SIOP Science of HR series*, 1-22.
38. Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90-100.

39. Fominienė, V. B., Švagždienė, B., Mikalauskas, R. (2009). Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. T. 14. Nr. 1: 87–94.
40. Friedman, S. D. (2009). Be a better leader, have a richer life. *The Essential Guide to Leadership*, 1.
41. Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.
42. Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.
43. Gallup (2013). How Employee Engagement Drives Growth. [žiūrėta 2021-03-11]. Prieiga per internetą:
<http://businessjournal.gallup.com/content/163130/employee-engagementdrivesgrowth.aspx>
44. Gatrell, C. (2011). Managing the maternal body: A comprehensive review and transdisciplinary analysis. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 97-112.
45. Giorgi, A., & Giorgi, B. (2003). *Phenomenology*. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (p. 25–50). Sage Publications, Inc.
46. Goldin, C. (2006). The quiet revolution that transformed women's employment, education, and family. *American economic review*, 96(2), 1-21.
47. Goodman, C. J., & Mance, S. M. (2011). Employment loss and the 2007–09 recession: an overview. *Monthly Labor Review*, 134(4), 3-12.
48. Grant, A. (2013). In the company of givers and takers. *Harvard Business Review*, 91(4), 90-97.
49. Green, Anne & Hoyos, Maria & Barnes, Sally-Anne & Owen, David & Baldauf, Beate & Behle, Heike. (2012). Literature Review on Employability, Inclusion And ICT, Report 2: ICT And Employability.
50. Gregory, Mary, & Connolly, Sara. (2008). Feature: the price of reconciliation. *The Economic Journal (London)*, 118(526), F1–F7. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2007.02113.x>
51. Grover, Steven & Crooker, Karen. (2006). Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents. *Personnel Psychology*. 48. 271 - 288. 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01757.x.
52. Hakim, C. (2000). *Work-lifestyle choices in the 21st century: Preference theory*. OUp Oxford.
53. Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(3), 279-294.
54. Harvey, L; Moon, S; Geall, V & Bower, R (1997). Graduates' Work: Organisational change and students' attributes. Centre for Research into Quality, University of Central England, Birmingham.
55. Herman, Clem. (2015). Herman, Clem (2015). Rebooting and rerouting: women's articulations of frayed careers in science, engineering and technology professions. *Gender, Work & Organization* (In press). *Gender Work and Organization*.
56. Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis* (Vol. 107). London: DfEE.

57. HM TREASURY (1997) *Treasury Press Release 122/97, 13th October: Gordon Brown unveils UK Employment Action Plan*. London: HM Treasury.
58. International Network on Leave Policies and Research. *International Review of Leave Policies and Related Research 2013*. Ed. by Moss P. Institute of Education University of London, 2013.
59. Jančaitytė R., 2006, Palankios šeimai politikos įgyvendinimas Lietuvoje: problemos ir galimybės. *Socialinis darbas*, Nr. 5 (1). P. 30-37.
60. Jenkins, Andrew. (2006). *Women, Lifelong Learning and Transitions into Employment*. *Work, Employment and Society*. 20. 309-328. 10.1177/0950017006064116.
61. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai: vadovėlis (6-asis patais. ir papild. leid. ed.)*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
62. Kauno technologijos universitetas (2018). „10 reikalingiausių kompetencijų ateities darbo rinkoje [žiūrėta 2021-01-09]. Prieiga per internetą: <https://ktu.edu/news/10-reikalingiausių-kompetencijų-ateities-darbo-rinkoje/>
63. Kmec, Julie A, Huffman, Matt L, & Penner, Andrew M. (2014). Being a Parent or Having a Parent? The Perceived Employability of Men and Women Who Take Employment Leave. *The American Behavioral Scientist* (Beverly Hills), 58(3), 453–472. <https://doi.org/10.1177/0002764213503338>
64. Lee, Mary Dean, Kossek, Ellen Ernst, Hall, Douglas T, & Litrico, Jean-Baptiste. (2011). Entangled strands: A process perspective on the evolution of careers in the context of personal, family, work, and community life. *Human Relations* (New York), 64(12), 1531–1553. <https://doi.org/10.1177/0018726711424622>
65. Legault, M. J. (2003). Family obligations or cultural constraints? Obstacles in the path of professional women. *Journal of International Women's Studies*, 4(3).
66. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603 (2021) [žiūrėta 2021-01-27]. Prieiga per internetą: <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.81676?jfwid=-7x1befv59>
67. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2020). *Visuomenė pasirinko, kuri vaiko priežiūros atostogų alternatyva tiktų labiau*. [žiūrėta 2020-12-10]. Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/visuomene-pasirinko-kuri-vaiko-prieziuros-atostogu-alternatyva-tiktu-labiau>
68. Longhurst, R. 2008. *Maternities: gender, bodies and space*. New York: Routledge.
69. Manning, A., & Petrongolo, B. (2008). The part-time pay penalty for women in Britain. *The economic journal*, 118(526), F28-F51.
70. McIntosh, B., McQuaid, R., Munro, A., & Dabir-Alai, P. (2012). Motherhood and its impact on career progression. *Gender in Management: An International Journal*.
71. McQuaid, Ronald & Lindsay, Colin. (2005). The Concept of Employability. *Urban Studies*. 42. 197-219. 10.1080/0042098042000316100.
72. Merriam-Webster. (n.d.). Sustainable. In *Merriam-Webster.com dictionary*. [Žiūrėta 2020-06-16]. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/sustainable>
73. Michael B. Arthur, Priscilla H. Claman, Robert J. DeFillippi, & Jerome Adams. (1995). *Intelligent Enterprise, Intelligent Careers [and Executive Commentary]*. *The Academy of Management Executive* (1993), 9(4), 7–22. <https://doi.org/10.5465/AME.1995.9512032185>

74. Millward LJ. The transition to motherhood in an organizational context: An interpretative phenomenological analysis. *The British Psychological Society*. 2006;79:315-333.
75. Mulder, Martin. (2001). Competence development - some background thoughts 1. *The Journal of Agricultural Education and Extension* 7 (2001) 4. - ISSN 1389-224X. 7. 10.1080/13892240108438822.
76. Nakai, Y., Chang, B., Snell, A. F., & Fluckinger, C. D. (2011). Profiles of mature job seekers: Connecting needs and desires to work characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 155-172.
77. Norkutė D., Tverskytė D. (2010). Moterų, grįžusių į darbą po vaiko priėmimo atostogų, mokymosi poreikiai ir galimybės. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. Nr. 19
78. Oficialios statistikos portalas (2020). Lietuvos gyventojai (2020 m. leidimas) Gimstamumas. [žiūrėta 2021-04-03] Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-gyventojai-2020/gimstamumas>
79. Paauwe, J. (1997). Zonder eerlijke ruilrelatie geen employability. [No employability without an honest exchange relationship]. *Trouw*, p. 11
80. Park, Tae-Youn & Shaw, Jason. (2012). Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *The Journal of applied psychology*. 98. 10.1037/a0030723.
81. Pegg, Ann & Waldock, Jeff & Hendy-Isaac, Sonia & Lawton, Ruth. (2012). *Pedagogy For Employability*.
82. PricewaterhouseCoopers, University of Southern California & London Business School (2013). PwC's NextGen: a global generational study: evolving talent strategy to match the new workforce reality: summary and compendium of findings. PricewaterhouseCoopers, New York. [žiūrėta 2021 02-20]. Prieiga per internetą: http://www.pwc.com/en_US/us/people-management/publications/assets/pwc-nextgen-summary-of-findings.pdf
83. Pronzato, C. D. (2009). Return to work after childbirth: does parental leave matter in Europe?. *Review of Economics of the Household*, 7(4), 341-360.
84. Rich, Bruce & Lepine, Jeffrey & Crawford, Eean. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*. 53. 617-635. 10.5465/AMJ.2010.51468988.
85. Ruhm, C. J. (1998). The economic consequences of parental leave mandates: Lessons from Europe. *The quarterly journal of economics*, 113(1), 285-317.
86. Semeijn, J. H., Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. I. (2015). Sustainable labour participation and sustainable careers. In *Handbook of research on sustainable careers*. Edward Elgar Publishing.
87. Skaidrilė Grigaitė-Mockevičienė (2019) Lygios galimybės Lietuvos darbo rinkoje: situacijos apžvalga. Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba. Žiūrėta [2021-01-05]. Prieiga per internetą: https://www.lygybe.lt/data/public/uploads/2019/12/lg-situacijos-apzvalga_sgm-2019.pdf
88. Smith, Sarah & Peters, Ray & Caldwell, Cam. (2016). Creating a Culture of Engagement -- Insights for Application. *Business and Management Research*. 5. 10.5430/bmr.v5n2p70.
89. St. Armour, D. (2000) Ten Ways to Retain High Performance Employees. *Canadian Manager*, Summer 2000; 25(2):21.
90. Stancikas, Edmundas. (2001). Darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas. *Ekonomika*. 53. 10.15388/Ekon.2001.16932.

91. Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A., & Šimelytė, A. (2010). Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje. *Verslas: Teorija Ir Praktika*, 11, 151-158.
92. Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 149-162.
93. Stone, P. (2008). *Opting out?: Why women really quit careers and head home*. Univ of California Press.
94. Sullivan, S.E. and Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–71.
95. Valcour, M. (2015). Facilitating the crafting of sustainable careers in organizations. In *Handbook of research on sustainable careers*. Edward Elgar Publishing.
96. Valcour, M., Bailyn, L., & Quijada, M. A. (2007). Customized careers. *Handbook of career studies*, 188-210.
97. Van Dam, Karen & Van Vuuren, Tinka & Kemps, Sofie. (2016). Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *The International Journal of Human Resource Management*. 28. 1-24. 10.1080/09585192.2015.1137607.
98. Van Dam, Karen. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology - EUR J WORK ORGAN PSYCHOL*. 13. 29-51. 10.1080/13594320344000237.
99. Van der Heijde, Claudia & van der Heijden, Beatrice. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*. 45. 449 - 476. 10.1002/hrm.20119.
100. Van Loo, J., De Grip, A., & De Steur, M. (2001). Skills obsolescence: causes and cures. *International Journal of Manpower*.
101. Veld, M., Semeijn, J., & van Vuuren, T. (2015). Enhancing perceived employability. *Personnel Review*.
102. Waldfogel, J., Higuchi, Y., & Abe, M. (1999). Family leave policies and women's retention after childbirth: Evidence from the United States, Britain, and Japan. *Journal of Population Economics*, 12(4), 523-545.
103. Williams, J., & Boushey, H. (2010). The three faces of work-family conflict: The poor, the professionals, and the missing middle. *Available at SSRN 212631*
104. 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.
105. Žukauskienė, R., Šakalytė, J. (2003). Moterų profesinė karjera. Vilnius. p. 111.

Priedai

1 priedas. Tyrimo “Moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų lemiantys veiksniai” pusiau struktūruoto interviu klausimynas, sudaryta autorės (2021).

Klausimai moterims		Klausimai personalo ekspertams	
Pagrindinis klausimas	Gilinameji klausimai	Pagrindinis klausimas	Gilinameji klausimai
Įvadiniai/ demografiniai klausimai			
<p>1. Papasakokite, kiek laiko praleidote motinystės atostogose?</p> <p>2. Kaip pasikeitė jūsų pareigos ir darbo pobūdis, grįžus iš atostogų?</p> <p>3. Kokias pareigas užimate šiuo metu?</p> <p>4. Ar tai buvo pirmoji jūsų karjeros pertrauka dėl motinystės atostogų?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kada grįžote iš motinystės atostogų? • Ar grįžote į ankstesnę ar į naują darbo vietą? • Kaip vystėsi jūsų karjera po grįžimo iš motinystės atostogų? 	<p>1. Kas jūsų organizacijoje atsakingas už darbuotojų išeinančių ir grįžtančių iš vaiko auginimo atostogų, koordinavimą?</p> <p>2. Ar turite aprašytą politiką arba planą, kuriame nurodytos ŽIV funkcijos susijusios su darbuotojais, esančiomis motinystės atostogose?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Koks yra motinystės atostogų trukmės vidurkis jūsų organizacijoje? • Koks procentas moterų nusprendžia, negrįžti į ankstesnes pareigas? • Koks procentas išeina per pirmuosius metus po grįžimo? • Kokį procentą organizacijos darbuotojų sudaro iš motinystės atostogų grįžusios mamos? • Koks jūsų manymu motinystės atostogų trukmės poveikis moters įsidarbinamumui?
1. Pasiruošimas darbo pradžiai			
<p>1. Papasakokite, kokius formalius ir neformalius veiksmus, susijusius su darbu ir organizacija, atlikote iki įsidarbinimo dienos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaip priimanti organizacija padėjo pasiruošti įsidarbinimui/grįžimui į darbą? • Su kokiais sunkumais susidūrėte pasiruošimo procese? Kaip juos sprendėte? 		<p>1. Papasakokite, kaip planuojate ir rengiatės grįžtančios darbuotojos priėmimui?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokios procedūros atliekamos iki faktinės darbo pradžios dienos. 	
2. Veiksniai, aktualūs įsidarbinamumui po motinystės atostogų			
A. Darbo patirtis			
<p>2. Kokia jūsų darbo patirtis prieš motinystės atostogas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiek darboviečių pakeitėte? 		<p>2. Kokį poveikį darbo patirtis daro darbuotojo, grįžtančio iš motinystės atostogų, įsidarbinamumui?</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • Koks jūsų darbo stažas? <p>Kaip darbo patirtis padėjo jums grįžus į darbo vietą?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kokią reikšmę įsidarbinamumo po vaiko priežiūros atostogų kontekste turi moters darbo patirtis? • Ar darbinė patirtis užtikrina geresnes įsidarbinimo ir darbo vietos išsaugojimo galimybes?
B. Darbuotojo ir organizacijos komunikacija	
<p>3. Kaip vyko komunikacija tarp jūsų ir organizacijos vaiko priežiūros atostogų metu?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokiais tikslais vykdavo komunikacija tarp jūsų ir organizacijos? • Ar būdavote informuota apie organizacijoje vykstančius pokyčius, naujoves? 	<p>3. Kaip palaikote ryšius, komunikaciją su darbuotojais, esančiomis motinystės atostogose?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokie yra komunikacijos su darbuotoju tikslai, priežastys? • Apie kokius pokyčius, naujoves organizacijos veikloje informuojate darbuotojas, esančias atostogose?
C. Organizacijos pagalba ir parama	
<p>4. Kokios pagalbos ir paramos sulaukėte iš organizacijos ir kolektyvo pirmosiomis darbo savaitėmis, grįžus iš motinystės atostogų?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokiose srityse pagalbos trūko, norėjosi sulaukti daugiau? 	<p>4. Kokią pagalbą ir paramą teikiate iš vaiko priežiūros atostogų grįžtančiai ar įsidarbinti siekiančiai moteriai?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokios pagalbos ir paramos reikia darbuotojoms įsidarbinančioms, grįžtančioms iš vaiko priežiūros atostogų?
D. Kompetencijos ir įgūdžiai	
<p>5. Kaip karjeros pertrauka paveikė Jūsų su darbu susijusias kompetencijas ir įgūdžius?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokius įgūdžius ir kompetencijas jaučiatės praradusi motinystės laikotarpiu? • Kokius įgūdžius ir kompetencijas jaučiatės patobulinusi, išlavinusi? • Ką darėte, kad susigrąžintumėte prarastas kompetencijas ir įgūdžius? Kokių priemonių, veiksmų ėmėtės? • Kaip organizacija padėjo atnaujinti prarastas žinias ir įgūdžius? 	<p>5. Kaip motinystės atostogos paveikia darbuotojos kompetencijas ir įgūdžius?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurios kompetencijos labiausiai nukenčia dėl karjeros pertraukos? • Kokį poveikį prarasti darbiniai įgūdžiai daro moters įsidarbinamumui jūsų organizacijoje? <p>6. Kokia dabartinė organizacijos praktika padeda neprarasti šių kompetencijų motinystės atostogų metu?</p> <p>7. Kokiais būdais organizacija padeda darbuotojui susigrąžinti prarastus darbinis įgūdžius?</p>
E. Adaptacijos procesas	

<p>6. Kaip jums sekėsi adaptuotis prie darbo aplinkos, kolektyvo, veiklos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kas sukėlė daugiausia sunkumų ir kodėl? • Kaip prie jūsų adaptacijos palengvinimo prisidėjo organizacija? • Kiek laiko užtruko adaptacijos procesas? • Kas jums labiausiai padėjo adaptacijos procese? 	<p>8. Papasakokite, kaip vyksta naujo arba grįžtančio darbuotojo adaptacijos procesas jūsų įmonėje?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiek laiko skiriate adaptacijos procesui? • Kokie etapai ir veiksmai jį sudaro? <p>9. Kokia teigiamą adaptacinio proceso naudą pastebėjote darbuotojų įsidarbinamumui?</p>
<p>F. Darbuotojų mokymai ir tobulėjimas</p>	
<p>7. Ar motinystės atostogų metu, koku nors būdu dalyvavote mokymosi ir žinių atnaujinimo procese?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ar organizacija suteikė jums galimybę atnaujinti, palaikyti bei tobulinti profesines žinias motinystės laikotarpiu? Kaip ir kokiomis priemonėmis? • Kokios priežastys trukdė palaikyti nuolatinio mokymosi procesą motinystės laikotarpiu? <p>8. Kokias mokymosi ir žinių atnaujinimo galimybes jums suteikė orgaizacija grįžus iš motinystės atostogų?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokių mokymų, žinių atnaujinimo poreikį jautėte grįžusi iš motinystės atostogų? • Kaip organizacija dar galėtų prisidėti prie darbuotojo, esančio motinystės atostogose mokymosi proceso? 	<p>10. Kaip jūsų organizacijoje yra užtikrinamas darbuotojų, esančių motinystės atostogose mokymasis ir žinių atnaujinimas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokias mokymosi ir žinių atnaujinimo galimybes suteikiate iš motinystės atostogų grįžusiems darbuotojoms? <p>11. Kokia, jūsų manymu, yra nuolatinio mokymosi nauda įsidarbinamumui?</p>
<p>G. Darbo ir šeimos laiko balansas</p>	
<p>9. Kokius iššūkius grįžus į darbą kėlė pasikeitęs šeimos statusas ir motinystė?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaip sprendėte iškilusias problemas? • Koks buvo jūsų organizacijos požiūris į šeimos ir darbo laiko balanso poreikį? • Kokiais būdais organizacija užtikrina šio balanso išlaikymą? • Kokia buvo organizacijos reakcija kilus įsipareigojimų šeimai ir darbui konfliktui? 	<p>12. Kaip organizacija vertina darbo ir šeimos laiko balanso išlaikymo svarbumą?</p> <p>13. Kokiomis priemonėmis padedate darbuotojui išlaikyti darbo ir šeimos laiko balansą?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaip sprendžiate problemą, kai darbuotojas patiria darbo ir šeimos interesų konfliktą?
<p>3. Pasiūlymai įsidarbinamumo, po motinystės atostogų, gerinimui</p>	

10. Kokie veiksniai labiausiai prisideda prie sėkmingo įsidarbinamumo po motinystės atostogų?

- Individualūs,
- Organizacijos,
- Išoriniai veiksniai.

11. Kokiomis priemonėmis, procesais, būdais siūlytumėte gerinti moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų?

- Asmeniniai;
- Organizaciniai;
- Išorinės darbo rinkos reguliavimo priemonės.

14. Kokie veiksniai labiausiai prisideda prie sėkmingo darbuotojo įsidarbinamumo po motinystės atostogų?

15. Kokiomis priemonėmis ir būdais siūlytumėte gerinti moterų įsidarbinamumą po motinystės atostogų?

- Darbuotojo pastangos, veiksmai;
- Įdarbinančios/ priimančios organizacijos veiksmai, praktika;
- Valdžios institucijų sprendimai, išoriniai veiksniai.