

# Darbdavių interviu įžvalgos apie šeimos ir darbo derinimą

Dr. Vilana Pilinkaitė-Sotirovič  
2021

# Turinys

<b>1.</b>	<b>Tyrimo tikslas, metodai ir imtis</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Požiūris į šeimos ir darbo įsipareigojimų derinimą darbovietėje: reikalingiausios ir labiausiai pasiteisinusios priemonės</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Įstatymų nuostatos, darančios poveikį šeimos ir darbo derinimo priemonių įgyvendinimui</b>	<b>4</b>
<b>3.1</b>	<b>Darbo santykius reguliuojančios įstatyminės nuostatos</b>	<b>4</b>
<b>3.2</b>	<b>Įstatymų nuostatos apie šeimos narių priežiūros įsipareigojimus</b>	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>Darbo kultūra: šeimos ir darbo priemonių taikymas praktikoje</b>	<b>6</b>
<b>4.1</b>	<b>Vadovo vaidmuo, taikant šeimos ir darbo įsipareigojimų derinimo priemones</b>	<b>7</b>
<b>5.</b>	<b>Socialinės infrastruktūros kliūtys šeimos ir darbo derinimo įgyvendinimui</b>	<b>8</b>
<b>6.</b>	<b>Emocinės paskatos ir kliūtys, diegiant šeimos ir darbo derinimo priemones darbovietėse</b>	<b>9</b>
<b>7.</b>	<b>Kultūrinės normos ir jų poveikis šeimos ir darbo derinimui</b>	<b>9</b>
<b>8.</b>	<b>Apibendrinimas</b>	<b>10</b>

Apžvalga atlikta vykdant projektą „Visi apie tai kalba: darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas virsta realybe“. Projektas iš dalies yra finansuojamas Europos Sąjungos Teisių, lygybės ir pilietiškumo programos (2014-2020) lėšomis. Europos Komisija neprisima atsakomybės už galimą pateiktos informacijos panaudojimą.

# Darbdavių interviu įžvalgos apie šeimos ir darbo derinimą

## 1. Tyrimo tikslas, metodai ir imtis

**Tyrimo tikslas** – išsiaiškinti, koks yra darbdavių požiūris į šeimos ir darbo derinimą (ŠDD) ir identifikuoti, kokios įstatymų nuostatos ir kaip jos skatina arba trukdo darbdaviams įgyvendinti šeimos ir darbo derinimo priemones, kokios paskatos ir kliūtys darbo kultūroje daro poveikį ŠDD priemonių įgyvendinimui ir kaip socialiniai, emociniai ir kultūriniai veiksniai sąlygoja šeimai palankios darbo aplinkos kūrimą.

### **Metodai ir imtis**

Tyrimo taikomas pusiau struktūruoto interviu metodas. Iš viso apklausta 10 darbdavių atstovų – žmogiškųjų išteklių skyrių vadovų, kuriuos delegavo darbdaviai. Visi apklausoje dalyvavę respondentai yra moterys, kurios atstovauja skirtingas ekonomikos sritis iš viešojo ir privataus sektorių. Atranka atsitiktinė. Daugiausia – 8 įmonių respondentės atstovauja dideles įmones, kuriose dirba virš 500 darbuotojų, viena įmonė – nuo 301 iki 400 darbuotojų, ir kita – nuo 401 iki 500 darbuotojų. Interviu atlikti 2021 m. vasario – kovo mėnesiais. Vidutiniška interviu trukmė 50-60 min.

## 2. Požiūris į šeimos ir darbo įsipareigojimų derinimą darbovietėje: reikalingiausios ir labiausiai pasiteisinusios priemonės

Visos apklaustos darbdavių atstovės pabrėžė, kad darbovietė, kurią galima apibūdinti kaip šeimai draugišką, turi žinoti ir maksimaliai tenkinti darbuotojo poreikius. Tai reiškia, kad darbuotojas turi būti priimtas kaip žmogus, turintis asmeninį gyvenimą, šeimos įsipareigojimus, įvairius pomėgius: *šiais laikais darbas yra neatsiejama gyvenimo ir asmenybės dalis ir tik tai ten, kur darbuotojas yra priimamas kaip žmogus, kaip asmenybė, kuris yra vertinamas, jo nuomonė, jo požiūris, galų gale jo gyvenimo prioritetai, jis jaučiasi gerai tokioje darbovietėje ir gali tikrai atskleisti savo potencialą, augti toje įmonėje ir aišku, maksimaliai atiduoti savo jėgas įmonės tikslams pasiekti* (D.2)

Vardindami priemones, kurios padeda derinti darbuotojų asmeninį / šeiminių gyvenimą ir darbą, visi darbdaviai pastebėjo, kad labai svarbu yra lankstus darbo grafikas: *pradėti nebūtinai nustatytą valandą ir pabaigti irgi. Pietų pertrauką irgi pagal poreikius* (D2); *Jeigu žmogus padaro visus darbus ir tai dienai nesuplanavęs kitų... o vaikas laukia darželyje, tai [...] normalu atsikelti ir išeiti pasiimti to vaiko* (D.3).

Visos darbdavių atstovės atkreipė dėmesį į nuotolinį darbą, ir ypač COVID-19 pandemijos sąlygomis, kuomet toks darbo organizavimas tapo neišvengiama realybė: *žmogus dirba rezultatui, o ne valandoms* (D.3). Darbuotojas turi nemažai laisvės, kaip organizuoti darbą ir ypač pandemijos metu reikėjo nemažai pastangų darbdaviams prisiderinti prie darbuotojų poreikių dirbti nuotoliniu būdu, nes namuose neretai lieka maži vaikai, kuriuos tėvai turi prižiūrėti ir tuo pačiu atlikti darbus.

Apklaustos respondentės pabrėžė, kad jų darbovietės suteikia darbuotojams mamadienius / tėvadienius, papildomas poilsio dienas (pavyzdžiui, Rugsėjo 1 d.) ir atostogas *kažkokiems reikalams sutvarkyti ar problemoms spręsti* ir laisvas dienas asmeninių reikalų susitvarkymui: *paprasciausiai pas dantistą reikia nueiti valandai kitai* (D.7).

Viena darbdavio atstovė įvardino, kad motinystės, tėvystės ir vaiko priežiūros atostogos taip pat įeina į šeimos ir darbo derinimo priemonių „paketą“ (D. 4).

Kai kurios respondentės pabrėžė, kad be teisiškai įtvirtintų priemonių, labai svarbu įtraukti darbuotojus ir pagal galimybes jų šeimos narius į įmonės gyvenimą, siekiant puoselėti bendruomeniškumą: *kad šeima labiau suprastų ką veikia sutuoktinis arba tėvas [...]* (D.1).

Kelios respondentės minėjo, kad siekiant palengvinti darbuotojams, turintiems vaikų, šeiminių įsipareigojimų našta, įmonės įsirengia vaikų žaidimų kambarį, kur tėvai atsiveža vaikus, dažniausiai pradinukus, po pamokų ir vyresni vaikai ateina bei gali ruošti pamokas laukdami, kol tėvai baigs darbą (D. 4). Puoselėdamos bendruomeniškumą, įmonės organizuoja šventes šeimoms, dovanoja dovanėles darbuotojų vaikams įvairių švenčių proga (D.6). Visos apklaustos respondentės pritarė, kad sudarant šeimos ir darbo derinimo galimybes darbuotojams, darbdaviai laimi darbuotojo lojalumą, skatina jo / jos motyvaciją ir produktyvumą: *norime, kad darbuotojui liktų geras jausmas, kad juo rūpinamasi, kad jis čia jaučiasi gerai, ir kad ryte atsikėlęs norėtų ateiti į darbą. Toks ir yra mūsų tikslas, kad darbuotojai jaustųsi saugiai, gerai ir būtų laimingi* (D. 6). Esant lanksčioms ir darbuotojo poreikius atliepančioms sąlygoms bei saugiai darbo palinkai (*nėra kažkokio spaudimo, mobingo ar dar kažko...*), darbuotojai anksčiau grįžta iš motinystės ir vaiko priežiūros atostogų, išvykus dėl asmeninių priežasčių gyventi į kitą vietą, pasilieka dirbti įmonėje, sumažėja darbuotojų kaita ir padidėja įmonių našumas: *Yra aiškūs kriterijai, kurie orientuoti į rezultatą, į tam tikrus rodiklius, ką kiekvienas žmogus savo darbe turi atlikti, bet laisvė organizuoti darbą ir pasirinkimą kur dirbsi – iš ofiso ar iš namų* (D.4). *Darbdaviui geriau, nes gauna geresnį rezultatą. Žmonės našiau dirba, jeigu jie geriau jaučiasi. Ir pelnas didėja* (D.7) ir padeda įmonės tvarumui ir sklandžiam veiklos vystymui (D. 6).

Kelios respondentės atkreipė dėmesį, kad įmonėje turi būti puoselėjami pagarbos, tarpusavio pasitikėjimo bei supratimo organizacinė kultūra: *darbdavys turi kurti motyvuojančią aplinką, aiškiai nustatyti tikslus, formuoti tokią organizacinę kultūrą, kur žmogus jaustųsi produktyvus ir turėtų gerą tiesioginį vadovą, kas yra be galo svarbu. O darbuotojas savo ruožtu, pasiremdamas vertybėmis, kiekviename žingsnyje siektų jam iškeltų tikslų. Na, ir kad abu būtų tame procese motyvuoti* (D.8).

### **3. Įstatymų nuostatos, darančios poveikį šeimos ir darbo derinimo priemonių įgyvendinimui**

#### **3.1 Darbo santykius reguliuojančios įstatyminės nuostatos**

Beveik visos darbdavių atstovės pabrėžė, kad priemonės šeimos ir darbo derinimui, numatytos Darbo kodekse, darbovietėse yra diegiamos, nes taip įpareigoja įstatymas. Paprasčiausia, pasak darbdavių atstovių, suteikti mamadienius/ tėvadienius, motinystės / tėvystės ir vaiko priežiūros atostogas, laisvą dieną ar pusdienį Mokslo ir žinių dienos (rugsėjo 1-ą) proga. Jas taikė ir prieš COVID–19 pandemiją ir dabar: *Neslepame ir nesakome, kad negali leisti. [...], tai yra normalus dalykas, kad čia ne kažkokia privilegija suteikta* (D.3). Pasak respondenčių, lengviau įgyvendinti tas nuostatas, kurios įrašytos Darbo kodekse. Sudėtingiau – kai nėra įvardinta arba trūksta informacijos, kuri išsamiau paaiškintų, kokios priemonės darbuotojui gali būti taikomos. Pasitaiko, kad darbdavys tokiems atvejais interpretuoja teisės aktus pagal savo nuožiūrą: *Aš pati esu susidūrusi, nes kai vaikų turėjusi, tai maitinančioms moterims priklauso viena valanda. Ten buvo tokia tezę – kūdikis. Tai sakė man <<tau nepriklauso, nes iki metų>>. Aš tikrai mačiau, kad leidžia iki pusantros metų... (D7)*. Dažniausiai respondentės pastebėjo, kad esamos Darbo kodekso nuostatos veikia kaip galimybė darbuotojui reikalauti jas taikyti: *mes bandome įsivardyti, kai turime mažų vaikų, duoti tų mamadienių / tėvadienių pagal tuos įstatyminius reglamentus. Tai vienas iš būdų darbuotojui išsireikalauti, jeigu įmonė nėra lanksti* (D.9). Kai kurios respondentės minėjo kliūtis, atsirandančias pačiame Darbo kodekse, kuris garantijas suteikia tik iki tam tikro laikotarpio. Remdamasi asmenine patirtimi viena respondentė pastebėjo, kad, vaikams išaugus, kai kurios šeimos ir darbo įsipareigojimų derinimą lengvinančios priemonės prarandamos, bet poreikis joms nesumažėja: *Aš turiu keturis vaikus, bet jie jau išaugo. Tai negaunu jau mamadienių, bet nėra taip, kad jie neserga ir kad aš jų neturiu į polikliniką nuvežti, ar mokykloje kas nors neatsitiko. Tai kodeksas tokių dalykų kaip ir nebeduoda... (D.9)*. Kita respondentė papildė, kad nėra aiškūs įstatymo nuostatų pagrindimas, kodėl mamadienius / tėvadienius gali gauti tik tie tėvai, kurie augina du vaikus ir iki 12 metų: *[...] Jeigu aš turiu vieną vaiką, tai man nereikia? [...] Kodėl taip yra? Kur logika?* (D.5).

Neretai pasitaiko, kad esant darbuotojų poreikiui derinti šeimos ar asmeninio gyvenimo ir darbo įsipareigojimus, jie / jos ieško ir naudoja asmeninius savitarpio pagalbos tinklus problemų, kylančių dėl vaikų ar senyvo amžiaus žmonių priežiūros, sprendimui. Darbdavio dažniausiai prašoma lanksčiau suderinti darbo grafikus: *Šeimos, kai vaikus augina, jos susiderina, nes vienas eina į vieną pamainą, kitas į kitą. Tai šeimos susitaria ir darbe pasako, kad <<manęs negalima kelti į kitą pamainą>>, nes su vyru yra suderinti kažkokie grafikai. Kažkaip išsprendžia tie klausimai* (D.7)

Nuotolinis darbas, kuris iki COVID–19 pandemijos buvo labai retai taikomas, o pastaraisiais metais tapo kasdienybe, kai kuriems darbdaviams sukėlė iššūkių. Karantino sąlygomis šeimos ir darbo įsipareigojimus sunkiau derinti tiems, kurie turi mažų vaikų, pagyvenusių tėvų ar kitų šeimos narių, kuriais reikia pastoviai rūpintis: *Tai tada tos lanksčios sąlygos, kurios normaliomis sąlygomis atrodo labai patogios ir su jomis yra labai gerai, truputėlį apsiverčia aukštyne kojomis. Tas darbas iš namų su vaikais tikrai yra ne toks patogus kaip darbas iš ofiso. Ir tada atsiranda tai, kas anksčiau buvo privilegija, tampa kaip ir tokia našta* (D. 2).

Respondentės taip pat atkreipė dėmesį į tam tikrus praktinius šeimos ir darbo derinimo priemonių įgyvendinimo aspektus: *mes sakome <<duokime visiems lanksčias darbo valandas>>, o kaip jas reglamentuoti. Va, tada ir prasideda trukdymas įstatyminės bazės, nes mes nežinome, kaip čia dabar apskaityti tas jo valandas, nes jas reikia apskaityti, nes jis negali dirbti ilgiau kaip ten per savaitę... ar ne. O jeigu jis dirbs daugiau, tai kaip mes čia žinosime. Tada gal gausime baudą. Tai va, tokie dalykai tada trukdo, nes tada darbo sauga įsijungia. Ir dabar visi dirba iš namų, bet nėra taip gerai sutvarkyta ta įstatyminė dalis dėl darbuotojo saugos* (D.9).

Darbo saugos aspektai, taikant nuotolinį darbą, kai jis buvo retenybė, nebuvo itin aktualūs, tačiau dabartiniu metu, pasak apklaustų darbdavių atstovių, juos būtina spręsti. Respondentės skundėsi, kad nėra darbo reglamento ar kitų gairių, padedančių nuotolinį darbą vykdyti nenusižengiant įstatymams. Dabartiniu metu, išlieka neaiškumas kaip vykdyti darbo valandų apskaitą, kai dirbama nuotoliniu būdu, nepažeisti darbo saugos reikalavimų ir nenusižengti dabar galiojantiems įstatymams: *Mes nežinome, kaip jie (darbuotojai) ten dirba... kokias turi galimybes, taip ir dirba... ar jie ten saugiai tą aplinką susitvarkę. Tikrai nežinome. Ar jie sugeba patys įvertinti. Turbūt ne, nes tam jie turi praeiti kursus, gauti licencijas, kas kainuoja pinigus. Arba darbas iš užsienio... valio, važiuokite... ta informacija... ar tu ją vartai namuose, ar sodyboje, ar užsienyje – vienodai jautru atskleisti tą informaciją trečiosioms šalims. Bet tada tie patys darbuotojai... saugos klausimai... kaip čia dabar užtikrinti, maža ką... per pietų pertrauką tave koks dviratis nudauš ar dar kas, tai kaip tada bus. Tai čia tokie dalykai, kurie turbūt trukdo* (D.9).

### **3.2 Įstatymų nuostatos apie šeimos narių priežiūros įsipareigojimus**

Respondentės atkreipė dėmesį, kad vaiko ir senyvo amžiaus tėvų / giminaičių priežiūra vis dar suvokiama kaip moterų pareiga, o įstatymai nenumato jokių įpareigojimų vyrams. Dabartinis reglamentavimas leidžia tėčiams naudotis arba nesinaudoti esamomis priemonėmis, bet lygiavertis pasidalinimas ypač vaiko priežiūra įstatymais nėra sureguliuotas. *Nėra jokio skatinimo, kad vyrai imtųsi didesnės atsakomybės pasidalinant priežiūros įsipareigojimus* (D.2), o mamų išėjimas dviem metams ir sugrįžimas yra ypatingai skausmingas dėl atlyginimo, konkurencijos ir profesinio augimo galimybių (D. 5; D.4). Per tuos du metus įvyksta technologinė raida, įmonės restruktūrizuojamos ir optimizuojamos, nebelieka ankstesnių pozicijų ir moterims iškritimas iš darbo rinkos turi daug neigiamų pasekmių (D. 9). Kaip pastebi viena respondentė, *reikia kažką daryti su tais dviem metais mamų nebuvimu [...] radikalesnis sprendimas [...].. kad greičiau grįžtų į tą pasaulį. Aš pati esu mama, bet tai nereiškia, kad aš mažiau mylėsiu vaiką, jeigu grįšiu į darbą po metų, o ne po dviejų* (D.5). Kitos respondentės atkreipė dėmesį į atlyginimo atotrūkio tarp moterų ir vyrų problemą. *Mano akimis tai yra didžiausia problema ir pradėsiu nuo to, kad yra labai didelė moterų diskriminacija. Valstybės mastu turėtų įsivesti rodiklį – atlyginimų atotrūkio mažinimą. Ir čia yra viena iš priežasčių, nes moterys uždirba mažiau ir tada jas stumia į tą vaiko priežiūrą labiau, nes va, vyrui tarsi šeimos išlaikymas priklauso* (D.1).

Pastebėta, kad ilgos vaiko priežiūros atostogos menkina paaukštinimo galimybes ir daro neigiamą poveikį moterų atlyginimui, kuris neauga arba net sumažėja: *kai mes žiūrime pagal pareigybės lygius ir lipimą aukštyn, tai moterys per vidurį dingsta, užstringa ir ten vadovybėje ir aukščiausio lygio pareigose labai tas skirtumas jaučiasi. Aš negaliu sakyti, kad moterų nėra. Jų yra, bet ten vyrai dominuoja.... čia mūsų šalies problema* (D.5). Viena respondentė, dalindamasi asmenine patirtimi, atskleidė, kas nutinka, kai dėl vaikų priežiūros moterys dviem metams iškrenta iš darbo rinkos: *Aš pati turiu du vaikus ir su abiem du metus buvau. Atrodo, kad žiauriai gerai, tu čia tą ryšį su vaiku susikuri, bet tu taip pat jauti, kad atitrūksti nuo realybės, nuo gyvenimo tempo, nuo visko ir tu sugrįžti tokia truputį ne į temą, kol vėl įsivažiuoji iš to pasaulio į normalų gyvenimą. Ir per mano irgi pačios laiką kažkas kitas tuo metu padarė karjerą ir užėmė tas geresnes paskirtis ir tą atlygį* (D.5).

Respondenčių nuomone, įstatymais taikomos lubos vaiko priežiūros išmokoms taip pat gilina atlyginimų atotrūkį: *[...] Sodros lubos yra tokios, kurios ir nulemia, kad mama išeina, nes jiniai mažiau uždirba. O kodėl jiniai mažiau uždirba? Jiniai augina vaiką ir atsilieka, o vyrai daro karjerą. Toks užburtas ratas. [...] Jeigu susergera vaikas, paprastai kas ima tą nedarbingumo lapelį... dažniausia ima mama, nes tėčiui neapsimoka dėl tų Sodros lubų mažų, o be to, gal mamos atlyginimas mažesnis ir gal darbas ne toks svarbus, kaip tėčio pareigybė... na, ne tokio lygio* (D.5).

Atkreiptas dėmesys ir į tai, kad įstatymuose nenumatytas lankstumas: tiek apibrėžiant vaiko priežiūros atostogų schemas, tiek derinant išmokas tėvams, esantiems vaiko priežiūros atostogose ir jų galimybes tęsti darbinę veiklą. Pavyzdžiui, pasigendama galimybių vaikus auginantiesiems tėvams sugrįžti į darbą ir po pusės metų ar šiek tiek vėliau, ir neprarasti Sodros išmokų. Tokiais atvejais, darbuotojai galėtų dirbti nevisą darbo dieną ir toliau gautų išmoką: *leisti grįžti dirbti [...], bet neatimant finansinių kažkokių... nes žmonės gauna labai ribotas pajamas, tai integruoti, neprarasti įgūdžių ir kartu turėti galimybę būti su vaikais* (D.10).

#### **4. Darbo kultūra: šeimos ir darbo derinimo priemonių taikymas praktikoje**

Visos interviu dalyvavusios respondentės pabrėžė, kad darbovietėse yra įdiegtos skaitmenizuotos sistemos, kurios palengvina darbuotojams kreipimosi dėl mamadienių / tėvadienių, laisvų dienų ar kitų Darbo kodekse numatytų garantijų procesą. Dažniausiai tokiose sistemose yra pavyzdžiai, kuriuos darbuotojas užpildo ir pateikia prašymą pagal poreikį: *Tai turime šablonus, kur labai aiškiai nurodyta, ką tu prašai... ar mamadienio, ar nemokamų atostogų, ar kasmetinių atostogų nori, ar mokymosi, ar dar* (D. 6).

Tiesioginis vadovas turi patvirtinti prašymą, kai jį gauna. Praktika rodo, kad darbuotojas turi iš anksto suderinti grafikus su tiesioginiu viršininku, kad išvengtų kliūčių. Be to darbuotojas turi pateikti dokumentus, kurie patvirtintų jos / jo prašomų šeimos / asmeninio gyvenimo priemonių pagrįstumą. Tai gali būti dokumentai apie gimusius vaikus, jų amžių ir pan.

Vis dėlto, kai kurios respondentės samprotavo, kad toks individualus darbuotojo kreipimasis, gali sukelti sunkumų, nepaisant to, kad Darbo kodeksas šias priemones garantuoja. Tai susiję su organizacijos kultūra, kuri priklauso nuo konkrečioje darbovietėje puoselėjamų vertybių: palaikančių hierarchinę darbo santykių struktūrą ar labiau egalitarinę ir atvirą įvairovei (D.9; D.10; ). Viena respondentė pasidalino patirtimi, iliustruojančia, kaip darbo kultūra palaiko hierarchinius santykius: *būdavo, ateinu prašyti atostogų ir to paties mamadienio, mano vadovas žiūri į tą kalendorių, varto, krapšto* (D.3). Kitas pavyzdys iliustruoja, kad tokius hierarchinius santykius darbuotojai dažnai net nekvestionuoja ir priima kaip normą: *<<jeigu aš turiu paimti vieną dieną atostogų, tai aš turiu gauti 8 parašus>>. Tai skamba kaip kažkokia mistika, [...] turi gauti aukščiausio vadovo vizą, prašydamas vieną dieną atostogų. Man tai skamba kaip absurdas, bet [...] tai priimama kaip norma* (D.3)

Tačiau apie pusė respondenčių pažymėjo, kad, įmonėse stengiamasi kurti labiau lygiaverčius ir pasitikėjimu grįstus santykius tarp tiesioginio vadovo ir darbuotojo: *mes stengiamės kuo daugiau visko kabinti ant to santykio tarp darbuotojo ir tiesioginio vadovo. Ir nėra jokio aukštesnio lygio vadovo patvirtinimo. Glaudesniam rate žmogus jaučiasi saugiau ir toks yra*

*susitarimo pagrindas. Juk pagrindė reikia susitarti dėl dienos, ar ne... tada yra neskausminga (D. 8).*

Darbdavių atstovės taip pat pastebėjo, kad dėl įmonės pobūdžio, kai dirbama pamainomis, būtina iš anksto derinti laisvadienius ir atostogas bei lanksčias darbo valandas su tiesioginiu vadovu, o kartais ir personalo skyriaus vadovu. Toks derinimas sukelia nemažai iššūkių, ypač kai darbuotojas turi tam tikrą darbo tvarkaraštį (pavyzdžiui, parduotuvėje) ir privalo pastoviai dirbti tam tikras valandas, bet tuo pačiu turi mažų vaikų, kuriais turi pasirūpinti. Atsitinka ir taip, kad netikus pasiūlytam darbo grafikui, darbuotojas išeina iš darbo. Pasak apklaustų respondentų, darbdaviai stengiasi spręsti problemą, siekdami atsižvelgti į darbuotojų poreikius: *pasiūlome kitokį grafiką arba nepilną darbo dieną, arba pakoreguoti kažkurias dienas arba perkelti į kitą prekybos centrą, kuris arčiau namų (D.6).*

#### **4.1 Vadovo vaidmuo, taikant šeimos ir darbo įsipareigojimų derinimo priemonės**

Analizuojant interviu duomenis pastebėta, kad respondentės linkusios pritariti nuomonei, jog vadovai dažniausiai suteikia darbuotojui prašomas laisvas dienas, mamadienius / tėvadienius, kurie priklauso, ar atostogas. Tačiau konkretus prašymas gali būti ir nepatenkintas, jei vadovas nespėja darbuotojui rasti pamainos. Tuomet ieškoma kitų galimų suderinamo variantų. Atmesdamas prašymą ar siūlydamas kitokias galimybes vadovas turi paaiškinti priežastį (D.4). Vienos įmonės atstovė pabrėžė: *mes edukuojame vadovus, kad jie turi argumentuoti, kodėl... nes gal žmogui tikrai atsitiko kažkokia nelaimė ar kažkas svarbaus ir jam reikia būtent tos laisvos dienos (D.6).*

Pasakodamos apie savo darbovietėse taikomas priemones, respondentės nurodė, kad vaikus auginantiems darbuotojams mamadieniai / tėvadieniai suteikiami kaip numatyta Darbo kodekse, nors tokios priemonės darbdaviui kainuoja. Tačiau, pasak jų, darbuotojai ir ypač naujai įdarbinti ne visada kreipiasi dėl šių galimybių: *[...] kartais tie jauni žmonės bijo prašyti mamadienio, nes yra naujokas darbovietėje, nors priklauso pagal darbo kodeksą. Nežinau, santykį kažkokį reikia pasidaryti, kažkokį savo įvaizdį susikurti arba vadovai linkę neviešinti ir neskatinti darbuotojų naudotis tomis priemonėmis: gal dalis vadovų tikrai nėra tu, kurie sako, kad <<tau priklauso, tai ir eik>> [...] mūsų įmonių grupėje daug įmonių, virš dvidešimt. Kiekviena įmonė vėlgi turi savo tradicijas, patirtis, menedžmentą, savo sprendimus, bet bendrai grupėje mes stengiamės tą vieną kultūrą diegti (D.9).*

Respondentės atvirai dalinosi įžvalgomis apie būtinybę formuoti atvirą vidurinės grandies vadovų požiūrį į darbuotojų poreikius derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus: *vienas iš tokių svarbiausių aspektų yra darbas su vadovais, nes kaip ten bebūtų... įmonės politika gali būti pati geriausia, bet jeigu mes turime vidurinės grandies vadovą, kurio nuostatos arba supratimas yra apie dalykus na, yra toks, kokį jis turi atsinešęs, tai ten iš tikrųjų situacijos gali visiškai nesikeisti... (D.1).* Apibendrinama vien respondentė apibūdino, kad *čia turbūt tokie žmogiški dalykai... kur kalbasi labiau, tai ir susiderina. Kur mažiau kalbasi, mažiau susiderina. (D.9).* Pastebėta, kad ir patiems vadovams COVID-19 pandemijos sąlygos tapo iššūkiu organizuojant darbą, komunikuojant ir palaikant grįžtamąjį ryšį su darbuotojais: *Kaip reikėjo vadovams persiorientuoti, kaip pajauti, pamatyti, nes tai irgi papildomas krūvis ir darbas. Ypatingai turime jaunų žmonių vadovų, kurie dar ir tos gyvenimiškos patirties neturi. Tai jiems yra toks padidintas tas atsakomybės lygis. Tai daug tokių įvairių dalykų, kuriuos sprendėme, [...] kuriuos reikėjo keisti ir adaptuoti... ir labai iš tiesų džiaugiuosi, kad mums maksimaliai pavyko... (D.10).*

Vadovai nebuvo linkę leisti darbuotojus dirbti nuotoliniu būdu, nes trūko pasitikėjimo ir vyravo nuostata, kad darbuotojai piktnaudžiaus jiems suteiktomis galimybėmis: *Vieni vadovai sakė <<ne, aš niekada neleisiu savo darbuotojo>>, nes jis tipo namuose bile ką veiks. (D.3).*

Respondentės nuomone, *čia vadovo mentaliteto klausimas [...] nematyti žmogaus prieš akis, tai nereiškia, kad jis nedirba, kad jis to nepadarys vėlesniu laiku, kai jis pasirūpins savo tėvu ar ten dar kažkuo. Tai šitos sąnaudos yra absoliučiai minimalios (D.9).* Iki pandemijos kai kurie vadovai sakydavo, kad tai neįmanoma, kad *<<nesusikaupsi, nemokėsi>> ir pan. (D.8).* Todėl siekiant keisti tokias vadovų nuostatas, buvo nemažai investuota: *mes labai ilgai kalbėjome ir aš sakiau <<leiskite darbuotojui ir jeigu jis suklys, tai jūs būsite teisus, o jeigu tu neleisi, tai tu*

*būsi tas blogiukas>> (D.3).*

Viena respondentė pastebėjo, kad karantinas privertė vadovus persiorientuoti ir daugiau pasitikėti darbuotojais ir keisti hierarchinio vadovavimo praktikas: *tas pirmas karantinas buvo toks smūginis su visais vaikais, su visais seneliais ir neįgaliaisiais... viskas kaip ir uždaryta, o tu vis tiek turi tą darbą dirbti. Tai mes tarėmės su vadovais, kad maksimaliai būtų lankstūs. [...] realiai visai nesvarbu, ar žmogus darbą padarys darbo valandomis, ar kada jis viską apsidirbs ir darbą atsiųs 10 valandą... kad visi būtų lankstūs ir supratingi, kad už nieką nepriekaištautų (D.8).* Kita respondentė minėjo, kad *[...] mes stengiamės tokią geranorišką kultūrą kurti visom prasmėmis – tai bendradarbiavimo, tolerancijos prasme. Tai dėl to, kad pas mus tai mažiau ar daugiau veikia (D.3).*

Iš visų apklaustų respondenčių tik viena pabrėžė, kad ŠDD priemonės lengviau įgyvendinti darbovietėse, kai yra aukščiausių vadovų supratimas, pritarimas ir palaikymas. Tuomet nelieka kliūčių jas taikyti, o tai savo ruožtu skatina pokytį darbo kultūroje: *[...] aš turiu palaikymą. Jeigu neturėčiau palaikymo, tai kitaip kalbėčiau. Na, ir buvo daug metų kitaip. Tai sakau, tą pokytį daryti labai lengva turbūt ir beje..., kaip darbdavys iš tikrųjų kiek esame atlikę savo pačių iniciatyva tyrimų apie darbuotojų įsitraukimą, tai jis pas mus vienas didžiausių viešajame sektoriuje ir toks pat kaip privačiame. Tai va, mes iš tikrųjų turime kuo pasigirti. Tai jeigu klausiate, kaip tai įgyvendinama, tai tikrai per aukščiausią valdžią (D.3).* Kai šeimai palankią darbo kultūrą aukščio lygmens vadovai diegia savo elgesiu, darbuotojų nusiteikimas ir lojalumas darbdaviui ženkliai išauga: *[...] nuo tos kultūros ir apskritai galbūt nuo tos administracinės valdžios didžiausio to nusiteikimo, kokį tu toną naudos, tai tokį ir gausi iš tų darbuotojų (D.3).*

Tačiau kelios respondentės atkreipė dėmesį, kad įtraukti aukščiausio lygio vadovus formuojant darbovietės vertybines nuostatas nėra paprasta. Tam reikia nemažai mokymų, kad vadovai turėtų ne tik vadybos, lyderystės, konfliktų sprendimų ir kitų įgūdžių, bet ir gebėtų įgyvendinti bendras įmonės vertybines nuostatas savo kasdieniame bendravime su darbuotojais ir pasitikėtų jais. Kelios respondentės pasidalino gera patirtimi apie mokymus vadovams darbovietėse. Pavyzdžiui, apie mokymų ciklą vadovams, kuris yra privalomas, nes turi žinoti kokia vadovo rolė ... jis turi ir santykiams pasirūpinti, ir atsirinkti žmogų, ir tikslus duoti, ir kaip konfliktus spręsti, kaip drausminius dalykus spręsti. [...] kiekvienas vadovas, jeigu nori būti vadovu, turi praeiti tokį, kaip mes vadiname – vadovo standartą. Kaip praeini vadovo standartą, tada prasideda kaip ir darbas nuolatos su savimi. Tai mes vadovams taikome 360 atgalinio ryšio vertinimą... irgi visaip klausiamo... šitas veikia tik iki vidurinio lygio (D1). Kita respondentė pastebėjo, kad apmokyti vadovus, tuo labiau aukščiausio lygio, nėra paprasta ir užtrunka: *tas maždaug keturių metų pasekmė (D.3).*

## **5. Socialinės infrastruktūros kliūtys šeimos ir darbo derinimo įgyvendinimui**

Paslaugų vaiko ir kitų šeimos narių priežiūrai trūkumas įvardintas kaip svarbiausia problema, dėl kurios darbuotojams, nesvarbu kokios jų pareigybės, kyla iššūkių derinant šeimos ir darbo įsipareigojimus. Trūksta ne tik vietų valstybiniuose darželiuose, sudėtinga gauti vietą tokiaame, kuris būtų šalia namų arba darbo, nes tai *palengvintų ar net paskatintų kai kuriuos tėvus anksčiau išleisti tuos vaikus į darželius (D. 2).* Viena didžiausių problemų – lopšelių infrastruktūros trūkumas, kur vaikus galima būtų palikti jau nuo vienerių metų: *būtų daugiau darželių nuo metukų, sutrumpintume (vaiko priežiūros – aut. pastaba) laikotarpį, bet galėtume išmokas mokėti didesnes. Taip sutaupome antrus metus mokant. Na, kažką šioje vietoje... aš tikrai daryčiau (D.5).* Kaip pastebi respondentė, *tėvai vargsta dar turbūt po šiolei dėl tų vietų darželiuose, kad kai kur ir netelpa arba tos grupės kai kur perpildytos, kas galimai irgi didina tą tėvų stresą (D.8).*

Pastebėta, kad yra poreikis labiau diversifikuotoms paslaugoms. Pavyzdžiui, dirbant savaitgaliais parduotuvėse ar kitose įmonėse, kur darbas organizuojamas pamainomis, reikia šį darbo režimą atliepančių darželių ar mobilių grupių. Ne visi turi galimybes mažus vaikus savaitgaliais palikti su kitais šeimos nariais, o darbas savaitgaliais turi privalumų, nes už darbą mokama dvigubu tarifu (D.6). *Tai gal iš valstybės norėtųsi tos tokios pagalbos ir paramos ne tiek finansinės, kiek darbuotojams, kur reikia tos pagalbos (D.6).* Kita respondentė dar kartą



pabrėžė, kad kiek valstybė yra išvysčiusi šitą paslaugų sritį tai jau konkrečiai šeimai, tiek komfortabiliau darbuotojas gali jaustis pilnaverčiu visuomenės nariu ir darbuotoju kažkur tai, nes jisai gauna paslaugą iš valstybės ten, kur jam labiausiai reikia (D.8).

Respondentės pastebėjo, kad trūkstant paslaugų, kurios padėtų dirbantiems prižiūrėti vaikus ar senyvus tėvus, darbuotojų karjeros atidedamos arba net žlunga, nes negali skirti laiko studijoms, dalyvavimui konkursuose ir pan. Dėl to darbdaviai neretai praranda kvalifikuotus specialistus ir / ar vadovus: *pažįstu moterį [...], jos karjera praktiškai žlugo dėl to, kad jinai slaugė ant patalo žmogų ilgus metus. Žodžiu, žmogus iškeliavo į dausas, tada ji atsigavo ir vėl grįžo į darbo rinką* (D. 1).

Kelios respondentės atkreipė dėmesį ir į transporto infrastruktūros plėtros trūkumus: taupymo sumetimais sumažintus viešojo transporto srautus arba eismo grafikų nepritaikymas darbuotojams, kad *spėtų į autobusą po savo pamainos* (D.1). Todėl *žmonės tiesiog nespėja, jeigu yra pamaina iki penkių. Ieškojome, žiūrėjome, taip tas pamainas sudėlioti, bet žodžiu, jeigu tu bėgi, tai spėji į autobusą bepravažiuojantį* (D.1). Sprendimas buvo rastas, bet reikėjo kalbėtis su savivaldybe, derėtis, kad būtų pastumtas autobuso grafikas (D.1; D.7).

## 6. Emocinės paskatos ir kliūtys, diegiant šeimos ir darbo derinimo priemones darbovietėse

Respondentės pastebi, kad šiuolaikinėje visuomenėje nepakanka darbuotojui pasiūlyti atlyginimą ir socialines garantijas. Darbdavys turi motyvuoti darbuotojus, investuoti į profesinės kvalifikacijos kėlimą ir atliepti jų poreikius. Šie dalykai, pasak respondenčių, atsiperka, nes išlaiko darbuotojus įmonėje, kurie jaučiasi saugiai ir oriai: *jei darbuotojas laimingas, tai ir darbas vyksta sklandžiai ir [...] duoda vertę ir naudą įmonei ir darbdaviui* (D.6).

Respondentės atskleidė sunkumus, diegiant ŠDD priemones. Pastebėjo, kad patiria spaudimą tiek iš aukštesnių vadovų, tiek iš darbuotojų, kai tenka ieškoti kompromisų, siekiant rasti optimaliausią, ir darbdaviui, ir darbuotojui tinkantį variantą: *Dažniausiai turbūt vadovui sueina tas spaudimas, kaip yra tarp kūjo ir priekalo... viską suderinti ir išlikti geru, bet išgeneruoti rezultata. [...] tu darai viską, ką reikia, bet kad tai būtų lengva kaip kvėpuoti, tai kartais yra iššūkių ir paderinimų. Ypatingai, kai žmonės ilgesniam laikui išeina... Tai turbūt pas vadovą yra tokie dviprasmiški jausmai. Jaunas tėtis sako <<eisiu vaiko auginti>>. Dabar turime tokį vieną... labai smagu. Trečias vaikas ir sako, kad pusantrų metų nebus. Iš vienos pusės džiaugiasi širdis, kad keičiasi visuomenė, kad kai mama eis į darbą, tėtis eis auginti vaiko. Jaunas žmogus... labai gražu. Bet kaip užsidengti pusantrų metų skylę skyriuje, kuris lūžta nuo darbo. Pasidžiaugi ir iš karto eini spręsti aktualijos* (D.8).

Išsakyta būgštavimų, kad esama darbuotojų, kurie piktnaudžiauja darbdavių pasitikėjimu: *mes turime, tokių pasitikėjimo dienų. Tai yra dvi dienos [...] per metus. Mes jas tik pernai įsivedėme. [...] ir labai populiarios tos dienos. Bet su tomis dienomis turime ir iššūkių. Jaunimėlis ypatingai... kartais kai susergama, tai užtenka dieną ar dvi pagulėti namuose ir gali be nedarbingumo grįžti į darbą. Na, o su jaunimėliu būna visaip. Pasiima tas dienas, o po to socialiniuose tinkluose... vakarėliai ar dar kažkas.* (D.9).

Apibendrinamos savo išvalgas visos respondentės teigė, kad jų atstovaujamos įmonėse maksimaliai diegiamos šeimos ir darbo derinimo priemonės, o kartais numatomos ir papildomos. Investuojant į atviros ir į darbuotojų poreikius orientuotos kultūros formavimą, užtikrinamas darbuotojų lojalumas ir produktyvumas: *jeigu darbuotojas yra, kaip aš jau sakiau, kad į jo poreikius atsižvelgta, jis yra išklaustas, jaučiasi, kad jį supranta darbdavys, tai jo rezultatai, įsitraukimas ir bendras pasitenkinimas darbu yra didesnis, kas teigiamai įtakoja ir galutinį verslo rezultata* (D.2).

## 7. Kultūrinės normos ir jų poveikis šeimos ir darbo derinimui

Interviu metu buvo atkreiptas dėmesys į lyčių stereotipus, kurie paplitę visuomenėje ir daro poveikį tiek darbdaviui, tiek darbuotojams. Viena respondentė pasidalino išvalgomis apie savo įmonę, kurios filialai yra visoje Lietuvoje. Ten norintys išeiti tėvystės atostogų ar tėvadienių vyrai susilaukia kitų kolegų pašaipų ar menkinimo. Pastebima, kad Vilniuje susiformavusi

atviresnė ir pozityvesnė darbo kultūra, nes dirba jaunesni žmonės, jie labiau yra mobilūs, keliauja, turi daugiau žinių ir gilesnį suvokimą apie kintančius socialinius santykius. [...] *bet jeigu paimtume mūsų tuos regioninius padalinius, tai čia ta pati Lietuva, kurią mes turime apskritai. Tai tie vyresni žmonės, kurie pas mus dirba. Jie yra iš tų pačių rajonų, kur yra dar tos senos patriarchalinės nuostatos ir jeigu ten netyčia atsiranda jaunesnis žmogus, tai iš tikrųjų ne apie vadovus kalba, bet ir kolegos gali iš tikrųjų tokią nuomonę formuoti, nes nuostatos yra labai stiprus dalykas* (D.1).

Dažniausiai respondentės dalinosi pastebėjimais apie paplitusias stereotipines nuostatas, susijusias su moterų iškritimu iš darbo rinkos dėl vaiko priežiūros: *esu girdėjusi rinkoje, kad darbdaviai vengia priimti jaunas moteris, nes jos tarsį greit susituoks ir eis auginti vaikų ir mes vėl neturėsime... ir vėl atranka* (D. 8).

Pastebėta, kad lyčių stereotipai apie socialinius vaidmenis ir moterims užkrautą naštą rūpintis vaikais veikia darbuotojų elgseną: *Jeigu vaikai, tai moterys kažkaip rūpinasi kaip juos pamaitinti ir kaip aprengti. Nu, čia ir istoriškai taip susidėlioję. Tikrai ne 100 procentų... tikrai ten turbūt variacijų įvairių gali surasti. Bet stereotipiškai turbūt tai.* (D.9) Tačiau praktika tokia, kad gimus vaikui, moterys išsina vaiko priežiūros atostogų, o vyrai – vis dar labai retai: *Kažkaip nefaina vyrui pasiimti tų vaiko priežiūros atostogų... na, ne vyriška. Gali, bet kaip tas darbdavys pažiūrės. Vyras ir kaip čia dabar pasiimti vaiko priežiūros atostogų. Ar ne. Na, ne vyriškai skamba* (D.9). Nors pastebima, kad stereotipai keičiasi, bet pripažįstama, kad vaikų priežiūra išlieka moterų pareiga: *mūsų įmonių grupėje... aš sakau, kad neturiu dabar duomenų, bet tikrai labai retas būtų girdėtas atvejis, kad vyras išėjo, moteris - tai savaime suprantama* (D. 9). Stereotipinis požiūris paplitęs ne tik priimant į darbą bet ir sugrįžus po motinystės atostogų <<*sugrįžai iš mamytės atostogų, tai dabar palauk, kol parodysi vėl, ką gali*>> (D.4). Antra vertus, trys iš dešimties apklausoje dalyvavusių darbdavių atstovių atkreipė dėmesį į vyrų elgsenos pokyčius, kuomet vis daugiau jų naudojasi teise auginti vaikus ir išsina tėvystės atostogų, o kartais ir vaiko priežiūros atostogų: *Taip, bet mes turime vis daugiau vyrų ir vaikinų, kurie eina vaiko auginimo atostogų. Taip pat ir slaugos atostogų... Džiugina, kad dabartinės kartos vyrai ir vaikinai yra kitokie. Jie kažkaip dalinasi atsakomybe šeimoje ir tas matosi* (D.5). Respondentės taip pat pastebėjo, kad vyrai aktyviai naudojasi jiems priklausančiais tėvadieniais. Kelios apklaustos respondentės apibendrina, kad vyrai išeidami tėvystės atostogų sukuria tam tikrą precedentą ir tai tampa gera praktika įmonėje: *pas mus masiškai eina tų tėvystės atostogų ir kadangi visi visada eina, tai kiti gana komfortiškai jaučiasi.[...] Tai va, geras pavyzdys užkrečia ir manau, kad vieni kitus įkvepia* (D.8).

Kai kurios respondentės pasakojo, kad darbdaviai skatina moteris grįžti anksčiau iš vaiko priežiūros atostogų ir drąsiai siūlo rinktis nuotolinio darbo formatą, kuris pasiteisino COVID-19 pandemijos sąlygomis. Tačiau atkreipė dėmesį ir į struktūrines problemas – atlyginimų skirtumų atotrūkį tarp moterų ir vyrų – kurių neišspręs vien tik darbas nuotoliu: *Viena iš priešasčių, kad vyrų vadovų yra daugiau. Antra iš priešasčių būtent mūsų įmonėje, kad IT pareigybėse, kuriose kaip taisyklė, darbai yra sudėtingesni ir brangiau apmokami, vėlgi ten mes turime tik apie 13 proc. moterų. Tik 13 proc. iš šimto technologijų padalinių. Tai jų praktiškai nėra, o ten yra visi didžiausi pinigai, jeigu kalbėti. Tai kodėl ten mūsų nėra?* (D.5).

Be to vis dar vyrauja kultūrinė norma, kad moterys geriausiai prižiūrės vaikus, nes tai yra jų prigimtinė natūrali priedermė, ir pačios moterys nenori jos keisti: *Aš turbūt pasakysiu taip labai savanaudiškai. Aš turiu keturis vaikus ir buvau daug kartų išėjusi tų atostogų. Čia mes taip vadiname vaiko auginimo atostogų. Čia yra mano privilegija išėiti atostogų. Aš nešiojau tą vaiką, aš gimdžiau ir aš dabar būsiu su juo namuose ir neisiu į jokių darbus* (D.9).

## 8. Apibendrinimas

Atlikus dešimt interviu su darbdavių atstovais, pastebėta, kad šeimos ir darbo derinimo priemonių įgyvendinimas yra naudingas darbdaviui. Kai darbovietėse kuriama saugi ir šeimai palanki aplinka, stiprinama ir pagarba bei pasitikėjimas darbuotojais, skatinamas jų lojalumas ir produktyvumas. Šie veiksniai stiprina darbdavio pozicijas konkuruojančioje darbo rinkoje, kuris gali pasiūlyti į žmogaus poreikius orientuotas priemones, o ne vien tik gerą užmokestį ir socialines garantijas.

Tuo pačiu, interviu medžiagos analizė atskleidžia nemažai teisinių, socialinių ir kultūrinių kliūčių taikant šeimos ir darbo derinimo priemones. Respondentės kritiškai vertino Darbo kodekse numatytas priemones, pavyzdžiui, mamadienių / tėvadienių taikymo tvarką tik iki vaikai sueis 12 metų numatant ribojančias sąlygas (darbuotojas turi auginti bent 2 vaikus). Nuotolinis darbas, kaip priemonė padedanti derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus, įvertintas labai palankiai, tačiau pasikeitusios aplinkybės dėl COVID-19 pandemijos atskleidė nemažai trukdžių. Viena vertus, darbuotojams ir darbdaviams, auginantiems ikimokyklinio ir pradinio mokyklinio amžiaus vaikus, sudėtinga organizuoti ir atlikti darbinės funkcijas, kai tuo pat metu reikia prižiūrėti vaikus. Kita vertus, darbdaviai pasigenda darbo valandų reglamentavimo tvarkų ir darbo saugos užtikrinimo gairių.

Nepaisant įstatymuose numatytų šeimos ir darbo derinimo priemonių, jų praktinis įgyvendinimas didele dalimi priklauso nuo aukščiausių vadovų supratimo ir pritarimo bei vidurinės grandies vadovų pasirengimo. Tam reikia nemažai įdirbio, mokymų, komunikacijos ir geros praktikos pavyzdžių viešinimo.

Pastebėta, kad įstatymų nuostatos dėl vaiko priežiūros, sustiprina kultūrines lyčių normas ir socialinius vaidmenis. Įstatymuose nenumatyta įpareigojimų vyrams lygiaverčiai su moterimis dalintis vaiko priežiūra ir tai daro poveikį tradicinių moterų ir vyrų socialinių vaidmenų įtvirtinimui, kuomet moterims priskiriama pareiga rūpintis vaikais, o vyrams – išlaikyti šeimą. Įstatymuose įtvirtintos vaiko priežiūros išmokų lubos ir nelanksčios vaiko priežiūros atostogų schemas bei neišplėtoti socialinių paslaugų infrastruktūra veikia moterų, auginančių mažamečius vaikus, nenaudai. Iškrisdamos iš darbo rinkos dėl vaiko ar kito šeimos nario priežiūros, jų karjeros galimybės sulėtėja ir atitinkamai atlygio didėjimas menksta. Tokiu būdu ne tik reprodukuojamos tradicinės lyčių normos, bet ir nesprendžiama struktūrinė lyčių nelygybė dėl atlyginimų skirtumo tarp moterų ir vyrų.