



# Care*di*ZO

**Lyties aspekto įtraukimas labai mažose  
įmonėse ir NVO: poreikiai ir iššūkiai**

**Išvalgos iš Graikijos, Kipro, Bulgarijos ir Lietuvos**



# Lyties aspekto įtraukimas labai mažose įmonėse ir NVO: poreikiai ir iššūkiai ataskaitos autoriai ir redaktoriai

## **Autoriai**

Konstantina Iakovou, Challedu, Graikija

Stela Kasdagli, WHEN Equity Empowerment Change, Graikija

Jurgita Pečiurienė, Moterų informacijos centras, Lietuva

Niki Syngelaki, Mediterranean Institute of Gender Studies, Kipras

Atanas Krantchev, National Business Development Network, Bulgarija

## **Redaktoriai**

Konstantina Iakovou, Challedu, Graikija

Stela Kasdagli, WHEN Equity Empowerment Change, Graikija

Jurgita Pečiurienė, Moterų informacijos centras, Lietuva

Maria Angeli, Mediterranean Institute of Gender Studies, Kipras

Atanas Krantchev, National Business Development Network, Bulgarija

## Turinys

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| <b>Apie projektą</b>            | <b>4</b>  |
| Projekto partneriai             | 5         |
| <b>Sutrumpinimai</b>            | <b>10</b> |
| <b>Įvadas</b>                   | <b>11</b> |
| <b>Tyrimo metodologija</b>      | <b>18</b> |
| <b>Graikija</b>                 | <b>20</b> |
| <b>Bulgarija</b>                | <b>30</b> |
| <b>Kipras</b>                   | <b>38</b> |
| <b>Lietuva</b>                  | <b>46</b> |
| <b>Gerųjų praktikų rinkimas</b> | <b>55</b> |
| <b>Išvados</b>                  | <b>56</b> |
| <b>Šaltiniai</b>                | <b>58</b> |
| <b>Priedai</b>                  | <b>61</b> |

## Apie projektą

CAREdiZO projektas, tai inovatyvus, lyčių lygybe grįstas artimųjų priežiūros balanso skatinimas labai mažose įmonėse ir nevyriausybiniuose organizacijose (NVO). Šio projekto tikslas yra mažinti lyčių nelygybę artimųjų priežiūros srityje, taikant lyčių transformacijos principus namuose, labai mažose įmonėse ir NVO bei pasitelkiant inovatyvius skaitmeninius įrankius.

Tyrimų, edukacinių žaidimų ir advokacijos veiklomis projektas siekia skatinti kultūrinio požiūrio į lytis kaitą, kuri vertintų priežiūros atsakomybes, kovotų su lyčių stereotipais ir skatintų moteris ir vyrus tolygiau dalytis neapmokamomis rūpybos atsakomybėmis. Projektas skatins labai mažas įmones ir NVO – kurios sudaro 93,5 % visų ES įmonių – diegti šeimai palankią ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančią politiką.

CAREdiZO projekto veiklos susideda iš žaidimo kūrimo, nuotolinio mokymosi kurso, tinklalaidžių, skaitmeninės platformos, į kurią tikimasi įtraukti 120 dalyvių iš visos Europos, bei sertifikavimo sistemos sukūrimo, kuri bus skirta organizacijoms skatinančioms lyčių lygybę darbo rinkoje. CAREdiZO taip pat sieks didinti visuomenės informuotumą apie neapmokamo rūpybos darbo vertę ir skatins teigiamus vaidmenų modelius, kurie laužo tradicines, su artimųjų priežiūra susijusias, lyčių normas.

Projektą įgyvendina penkių organizacijų konsorciumas iš Graikijos, Bulgarijos, Kipro ir Lietuvos, kurį koordinuoja CHALLEDU. Partneriai – WHEN Teisingumas Įgalinimas Pokyčiai (Equity Empowerment Change), Moterų informacijos centras, Viduržemio jūros lyčių studijų institutas (Mediterranean Institute of Gender Studies - MIGS) ir Nacionalinis verslo plėtros tinklas (National Business Development Network, NBDN) – kiekvienas iš jų prisideda savo išskirtine patirtimi lyčių lygybės, moterų įgalinimo ir bendruomenių įtraukimo srityse.

## Projekto partneriai:



### **Challedu (Coordinator) - Athens, Greece, [challedu.com](http://challedu.com)**

CHALLEDU misija – stiprinti bendruomenes ir besimokančiuosius kuriant prasmingus, novatoriškus švietimo sprendimus, kurie didina sąmoningumą, įkvepia siekti teigiamų pokyčių ir prisideda prie tvaraus, įtraukaus bei lygiaverčio pasaulio kūrimo.

CHALLEDU vizija – tvaresnis, įtraukesnis, lygesnis ir teisingesnis pasaulis, kuriame kiekvienas turi galimybę mokytis, augti ir tapti aktyviu pokyčių bendruomenėje bei visame pasaulyje kūrėju.

Pagrindinės vertybės:

Kūrybiškumas – Inovacijos – Tvarumas: remiamės kūrybiškumu ir pažangiomis technologijomis, įskaitant žaidimais grįstą mokymąsi, ir savo veiklą grindžiame 17 Jungtinių Tautų Darnaus vystymosi tikslų principais. Siekiame pertvarkyti švietimo sistemą ir kurti ilgalaikius, teigiamus bei paveikius sprendimus, kurie skatintų aplinkosaugą, socialinį teisingumą ir žmogaus teises.

Bendradarbiavimas – Įtrauktis: siekiame įtraukimo, lygybės ir prieinamumo, užtikrindami, kad kiekvienas turėtų galimybę mokytis, augti ir klestėti.

Švietimas – Įgalinimas: tikime, kad švietimas turi transformuojančią galią įgalinti asmenis ir bendruomenes, suteikiant jiems žinių, įgūdžių ir pasitikėjimo formuoti savo ateitį, prisidėti prie bendruomenės ir skatinti teigiamus pokyčius visuomenėje.

# WHEN

## EQUITY • EMPOWERMENT • CHANGE

**WHEN (former WoT)- Athens, Greece** <https://when.org.gr>

WHEN yra organizacija, siekianti įgalinti moteris ir skatinti lyčių lygybę darbo rinkoje. Ji orientuojasi į individualų įgalinimą per mentorystę, mokymus, bendruomenės kūrimą, karjeros ir teisinės konsultacijas, taip pat siekia teigiamų pokyčių socialinėje, darbo ir ekonominėje aplinkoje, kurioje visi augame, mokomės ir dirbame. Siekdama šių tikslų, organizacija teikia konsultacijas ir mokymus įmonėms bei organizacijoms, atlieka tyrimus, kad geriau suprastų moterų poreikius ir lyčių lygybės spragas Graikijoje, rengia siūlymus politinėms institucijoms ir kuria kampanijas, skirtas didinti informuotumą apie kliūtis, su kuriomis moterys vis dar susiduria siekdamos lygiavertio dalyvavimo viešajame gyvenime. 2024 metais organizacija įkūrė WHEN Hub – pirmąjį moterų įgalinimo ir lyčių lygybės centrą Graikijoje, kuris, be kita ko, teikia kūrybinio žaidimo paslaugas 0–12 metų vaikams, kol jų tėvai naudojasi erdve mokymuisi, darbui, ryšių kūrimui ir finansinio savarankiškumo stiprinimui.



## WOMEN'S ISSUES INFORMATION CENTRE

**Women's Issues Information Centre (WIIC) - Vilnius, Lithuania** <https://lygus.lt/>

Moterų informacijos centras (MIC) yra viena lyderiaujančių moterų nevyriausybinų organizacijų Lietuvoje, siekianti skatinti lyčių lygybę ir teikti pagalbą asmenims, patiriantiems smurtą dėl lyties. MIC misija apima visuomenės informavimą ir švietimą lyčių lygybės klausimais, smurto dėl lyties mažinimą, lyčių politikos formavimą ir jos įgyvendinimą Lietuvoje. MIC siūlo įvairias programas ir paslaugas, tarp jų:

- Mokymų programos: organizuojame mokymus lyčių lygybės temomis įmonėms, specialistams, politikos formuotojams, jaunimui ir organizacijoms. Iš viso siūlome daugiau nei 30 skirtingų programų, pritaikytų konkrečioms poreikiams.
- Specializuotos kompleksinės pagalbos centras: teikiame nemokamą, konfidencialią ir specializuotą kompleksinę pagalbą asmenims, patyrusiems smurtą artimoje aplinkoje.
- Pagalbos moterims linija: 24/7 teikiame nemokamą, konfidencialią ir anoniminę emocinę pagalbą telefonu ir internetu.

Šiomis iniciatyvomis MIC siekia kurti visuomenę, kurioje lyčių lygybė yra norma ir visi žmonės yra apsaugoti nuo smurto ir diskriminacijos.



**National Business Development Network (NBDN) - Sofia, Bulgaria**  
<https://nbdn-bg.org/>

Nacionalinis verslo plėtros tinklas (NBDN) organizacija vienijanti 42 verslo centrus ir verslo inkubatorius, įsteigta įgyvendinant JOBS projektą, padedant Bulgarijos darbo ir socialinės politikos ministerijai bei vietos savivaldybėms.

NBDN misija – kurti naują verslumo kultūrą, gerinti gyvenimo lygį įvairiomis smulkaus ir vidutinio verslo plėtros rėmimo formomis bei užtikrinti didesnes įsidarbinimo galimybes kaimo vietovėse ir ekonomiškai silpnuose Bulgarijos regionuose. NBDN padeda savo nariams rengti ir įgyvendinti tarptautinius projektus užimtumo skatinimo, šalies smulkių ir vidutinių įmonių konkurencingumo didinimo, profesinio mokymo ir perkvalifikavimo srityse, ypač turizmo, žemės ūkio, aplinkos apsaugos ir kituose sektoriuose.

NBDN teikia aukštos kokybės paslaugas, kurios stiprina verslumą ir vietos ekonomiką, gerina piliečių gyvenimo kokybę, saugo ir puoselėja vietos, regiono ir nacionalinį kultūrinį bei gamtinį paveldą.

NBDN taip pat priklauso Profesinio mokymo centras, įkurtas 2003 m. kaip mokymo įstaiga profesiniam mokymui teikti, turintis Nacionalinės profesinio mokymo agentūros licenciją.

Centras siūlo mokymus 28 profesinėse srityse, 95 specialybėse ir 179 profesijose, įskaitant verslumą, vadybą, rinkodarą, žemės ūkį, turizmą, informacines ir komunikacijos technologijas, asmeninius gebėjimus ir kt.



## MEDITERRANEAN INSTITUTE OF GENDER STUDIES

**Mediterranean Institute of Gender Studies (MIGS) - Nicosia, Cyprus**  
<https://medinstgenderstudies.org/>

Viduržemio jūros lyčių studijų institutas (MIGS) yra NVO, susijusi su Nikosijos universitetu, kuri dirba socialinėse, politinėse bei ekonominėse srityse, susijusiose su lyčių lygybės klausimais, ypač Viduržemio jūros regione. Institutas pripažįsta, kad moterys patiria daugiasluksnę diskriminaciją, kuri pasireiškia įvairiomis formomis, ir yra pasiryžęs šią diskriminaciją naikinti pasitelkdamas tyrimus ir analizę iš feministinės bei lyčių lygybės perspektyvos, advokaciją ir lobistinę veiklą, taip pat mokymus, konferencijas ir kitas veiklas.

Per daugiau nei du dešimtmečius MIGS nuosekliai įgyvendino projektus, skirtus: moterų dalyvavimo politiniuose ir viešuosiuose sprendimų priėmimo procesuose stiprinimui; pilietinės visuomenės telkimui ir lyčių lygybės prioritetams skatinti; pilietinio aktyvumo skatinimui tarp įvairių moterų grupių, įskaitant migrantės. MIGS taip pat atlieka tyrimus ir analizes Europos ir tarptautinių institucijų, tokių kaip UNHCR, Europos Taryba, Europos Parlamentas, Europos lyčių lygybės institutas (EIGE) ir kt. užsakyму.

MIGS, būdamas vienintelė nepriklausoma feministinė NVO Kipre, išlieka moterų teisių aktyvizmo priešakyje, atlieka svarbų strateginį vaidmenį išlaikant lyčių lygybės klausimus politinėje darbotvarkėje ir yra aktyvus daugelio pilietinės visuomenės tinklų ir patariamųjų organų narys nacionaliniu bei Europos lygmeniu.

## Sutrumpinimai

BG – Bulgarija

CY – Kipras

EIGE – Europos lyčių lygybės institutas

EL – Graikija

ES – Europos Sąjunga

LT – Lietuva

MIC – Moterų informacijos centras

MIGS – Viduržemio lyčių studijų institutas (Mediterranean Institute of Gender Studies)

NBDN – Nacionalinis verslo vystymo tinklas (National Business Development Network)

NVO – nevyriausybinė organizacija

WHEN – kitaip dar Women On Top

## Įvadas

Remiantis Europos lyčių lygybės instituto (EIGE, 2024) Lyčių lygybės indeksu ir Eurostato duomenimis, moterys darbo srityje vis dar patiria nelygybę; dalyvavimo darbo rinkoje subkategorijos, įskaitant darbą pilnu etatu ir darbinio amžiaus trukmę, rodo, kad vyrai visą darbo dieną dirba dažniau nei moterys, tuo tarpu moterys dažniau nei vyrai dirba švietimo, sveikatos priežiūros ir socialinio darbo srityse. Vyrai taip pat dažniau nei moterys turėjo galimybę darbo metu pasiimti vieną ar dvi valandas asmeniniams ar šeimos reikalams tvarkyti, o kalbant apie karjeros perspektyvas ir darbo vietos augimą pagal darbuotojų skaičių, moterų ir vyrų padėtis buvo beveik lygi.

Apskritai EIGE (2024 m.) lyčių lygybę darbo srityje ES įvertino 74,2 balo. Nors šis rodiklis atrodo aukštas, palyginti su kitomis sritimis (pvz., smurto sritis įvertinta 31,9 balo), tai vis tiek yra sritis, kuriai reikia nuoseklaus darbo ir pastangų, kad lygybė būtų pasiekta artimiausioje ateityje. Pagal Lyčių lygybės strategiją 2020–2025 m. ES šalys 2019 m. vidutiniškai surinko 67,4 balo iš 100 (pagal ES Lyčių lygybės indeksą), o šis rodiklis nuo 2005 m. pagerėjo vos 5,4 balo. Statistika rodo, kad nors lyčių atotrūkis švietimo srityje mažėja, lyčių skirtumas priežiūros ir užimtumo srityse išlieka. Pagal „Eurobarometer 465“ duomenis, lyčių stereotipai yra pagrindinė lyčių nelygybės priežastis ir daro įtaką visoms visuomenės sritims. 44 % ES piliečių mano, kad svarbiausias moters vaidmuo yra rūpintis šeima, o 43 % teigia, kad vyro vaidmuo yra uždirbti pinigus. Šie stereotipai yra stiprūs ir projekto partnerių šalyse.

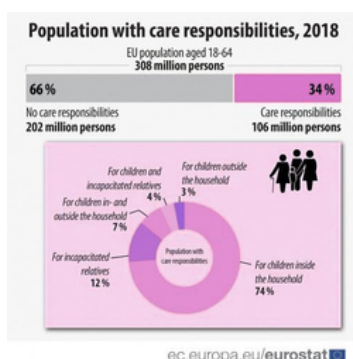
Tai patvirtina CAREdiZO projekto (CARE Driven Innovation for Gender mainstreaming in Home, Micro-Enterprises & Micro-CSOs) aktualumą, kurio tikslas – mažinti lyčių nelygybę artimųjų priežiūros srityje, taikant lyčių vaidmenų transformacijos principus namuose, labai mažose įmonėse ir NVO pasitelkiant inovatyvius skaitmeninius įrankius ir didinant visuomenės informuotumą. Vienas iš pagrindinių projekto tikslų – skatinti šeimai palankias praktikas labai mažose įmonėse ir NVO, kvestionuojant lyčių stereotipus bei skatinant vienodą priežiūros atsakomybių pasidalijimą tarp vyrų ir moterų.

<sup>1</sup> Karjeros perspektyvų indeksas (apimantis „užimtumo tęstinumą, apibrėžiamą pagal darbo sutarties rūšį, darbo saugumą (galimybę prarasti darbą per artimiausius šešis mėnesius)) (EIGE)

<sup>2</sup> Šeimai palankių praktikų pavyzdžiai apima vaikų priežiūros programas, lanksčias darbo valandas ir kitas priemones, kurios apibūdinamos kaip „žmogiškųjų išteklių valdymo (HRM) praktikos, skirtos padėti darbuotojams derinti atsakomybę darbe ir šeimos gyvenime.“ (Ko, 2024, p. 378).

<sup>3</sup> Lyties aspekto integravimo praktikos reiškia „lyčių perspektyvos įtraukimą į politikos, reguliavimo priemonių ir išlaidų programų rengimą, kūrimą, įgyvendinimą, stebėseną ir vertinimą, siekiant skatinti moterų ir vyrų lygybę bei kovoti su diskriminacija.“ (EIGE, 2025)

Pagal „Eurostat“ (2019), trečdalis Europos suaugusiųjų nuo 18 iki 64 metų turi priežiūros atsakomybių, todėl palaikančios darbo vietas praktikos yra itin svarbios. Ataskaitoje „Eurocarers – dimension of informal care“ (2021) nurodoma, kad bent 44 milijonai žmonių reguliariai teikia neformalios priežiūros paslaugas. Vidutiniškai ES 59 % visų neformalių priežiūrėtojų (nuo 18 metų) yra moterys. Dauguma neformalių priežiūrėtojų yra vidutinio amžiaus: 48 % jų yra 45–64 metų, 33 % – iki 44 metų, o 22 % – 65 metų ir vyresni. Nelygi priežiūros atsakomybių tarp moterų ir vyrų pasiskirstymo dinamika per gyvenimo ciklą daro aiškią neigiamą įtaką moterų įsidarbinimo galimybėms: jos patiria lyčių įsidarbinimo ir atlyginimų atotrūkį, laikinų darbo sutarčių paplitimą ir dažniau dirba ne pilnu etatu, taip pat koncentraciją tam tikruose sektoriuose („stiklines sienas“). Moterų dalyvavimo darbo rinkoje didėjimas per pastaruosius metus nesumažino jų įsitraukimo į neapmokamą priežiūros darbą. Priešingai – moterys dažnai atsisako asmeninės priežiūros ir laisvalaikio laiko tam, kad įvykdytų buitines ir priežiūros atsakomybes. Tai rodo neatidėliotiną poreikį transformuoti vyrų vaidmenį namuose ir visuomenės požiūrį.



Egzistuoja įvairios ES direktyvos ir iniciatyvos, galinčios padėti mažinti priežiūros naštą ir nelygybę darbo aplinkoje.

## Aktualūs ES sprendimai: darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros direktyva

Visų pirma, Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros direktyva (Europos Komisijos Užimtumo, socialinių reikalų ir įtraukties generalinis direktoratas, n. d.), įsigaliojusi 2019 m. birželio 13 d. Šia direktyva siekiama spręsti aktualius iššūkius, su kuriais susiduria darbuotojai, turintys priežiūros atsakomybių. Direktyva orientuojasi į tai, kad priežiūrintys asmenys (tėvai, bet ne tik jie) turėtų didesnes galimybes suderinti įvairius su priežiūros atsakomybėmis susijusius įsipareigojimus. Joje siūlomos įvairios priemonės (daugiausia teisinės ir politinės), kad būtų atnaujinti ankstesni aktualūs teisės aktai, daugiausia susiję su šeimai skirtomis atostogomis ir lanksčiomis darbo sąlygomis.

Iš teisinių priemonių, kurios aktualios ir CAREdiZO projekto rėmuose, galima išskirti:

- tėvystės atostogų įtvirtinimą (bent kelių darbo dienų laikotarpiui gimus vaikui, su kompensacija, ne mažesne nei ligos pašalpa);
- jau galiojančių 4 mėnesių vaikų priežiūros atostogų priemonės įtvirtinimas. 2 iš 4 mėnesių yra neperleidžiami. Kompensacijos dydį nustato ES valstybės narės. Ši atostogų rūšis yra gana lanksti, nes ją galima imti įvairiais būdais (pvz., dirbant ne visą darbo dieną ar dalimis);
- globėjo atostogų įvedimas darbuotojams, kurie rūpinasi giminaičiu ar kitu artimuoju. Jos gali trukti iki 5 dienų per metus;
- teisės į lanksčias darbo sąlygas plėtimas (susijusias su darbo vieta, darbo valandomis ar sutrumpintu darbo laiku) visiems priežiūros atsakomybių turintiems asmenims, įskaitant tėvus, auginančius vaikus iki 8 metų amžiaus.

Politikos priemonės veikia kaip teisinių priemonių papildymas ir padeda valstybėms narėms siekti bendrų ES tikslų.

Labiausiai su CAREdiZO tikslais susijusios politikos priemonės yra:

- saugios, apsaugančios darbo aplinkos kūrimas be diskriminacijos tėvams ir prižiūrėtojams;
- lankstesnės darbo kultūros diegimas ir šeimai skirtų atostogų naudojimas;
- kliūčių, susijusių su lytimi šalinimas, kurios trukdo moterims įsidarbinti ar dirbti visą darbo dieną.

### **Aktualumas CAREdiZO tikslinėms grupėms**

Abi priemonių kategorijos yra naudingos kelioms CAREdiZO projekto tikslinėms grupėms:

- labai mažoms įmonėms ir NVO: pritaikius tikslines politikas, darbdaviai gali pritraukti ir išlaikyti daugiau talentingų ir kvalifikuotų darbuotojų, kurie bus motyvuoti ir produktyvūs. Taip pat darbdaviai patirs mažiau pravaikštų;
- vadovams ir personalo vadovams: jie susipažins su įrankiais, padedančiais skatinti lygiavertiškesnę ir produktyvesnę darbo aplinką;
- darbuotojams, turintiems priežiūros atsakomybių (tėvams ir prižiūrėtojams): jie galės pasiekti geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, o tai pasižymi nauda sveikatai, įtraukčiai ir ekonominiam stabilumui. Darbuotojų diskriminacija daro didelę žalą ekonomikai. Pavyzdžiui, ES duomenys rodo, kad 30–34 metų moterų, įgijusių aukštąjį išsilavinimą, dalis viršijo vyrų dalį, kas reiškia išteklių, kvalifikuotų darbuotojų ir talentų švaistymą. Ekonominiai nuostoliai dėl lyčių atotrūkio darbo rinkoje sudaro 370 milijardų eurų per metus, tai atitinka 2,8 % ES BVP.

## Aktuali strategija: ES Lyčių lygybės strategija 2020-2025

Kita svarbi ir aktuali ES iniciatyva yra ES lyčių lygybės strategija 2020–2025 m. (Europos Komisija, 2025), kurios tikslas – siekti pažangos lyčių lygybės srityje Europoje, kur visi piliečiai gali laisvai pasirinkti, kaip gyventi savo gyvenimą, turėdami lygias galimybes. Ji buvo pristatyta 2025 m. kovo 5 d.

Pagrindiniai Strategijos tikslai:

- panaikinti lyčių atotrūkį priežiūros srityje;
- kvestionuoti su lytimi susijusius stereotipus;
- mažinti lyčių atotrūkį užimtumo sektoriuje;
- užtikrinti visų lyčių lygiavertį dalyvavimą įvairiuose ekonomikos sektoriuose;
- spręsti atlyginimų ir pensijų atotrūkį tarp lyčių;
- užkardyti smurtą dėl lyties;
- siekti lyčių pusiausvyros sprendimų priėmimo ir politikos srityse.

Šiems tikslams pasiekti Strategija taiko dvejopą požiūrį. Viena vertus, ji siūlo integruoti lyčių aspektą į visas įmanomas sritis, kita vertus, ji įveda intersekcionalumą kaip horizontalią priemonę tikslų įgyvendinimui. Strategija daugiausia dėmesio skiria vidaus ir išorės politikos lyčių lygybės bei moterų įgalinimo srityse plėtojimui.

Toliau trumpai aptariami kai kurie Strategijos rezultatai, aktualūs CAREdiZO projektui:

- ES darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros teisės skirtos tėvams ir prižiūrėtojams, įsigaliojusios 2022 m. rugpjūtį (minėtos anksčiau);
- ES kampanija prieš lyčių stereotipus (Europos Komisija, 2023), pradėta 2023 m. kovo 8 d. Šios kampanijos tikslas – didinti informuotumą apie tai, kaip lyčių stereotipai pasireiškia visuomenėje, pavyzdžiui, susiejant tam tikrą profesiją, spalvą ar sportą su lytimi;
- Eurobarometro pasitelkimas nagrinėjant lyčių stereotipus bei visuomenės nuostatas užimtumo srityje.

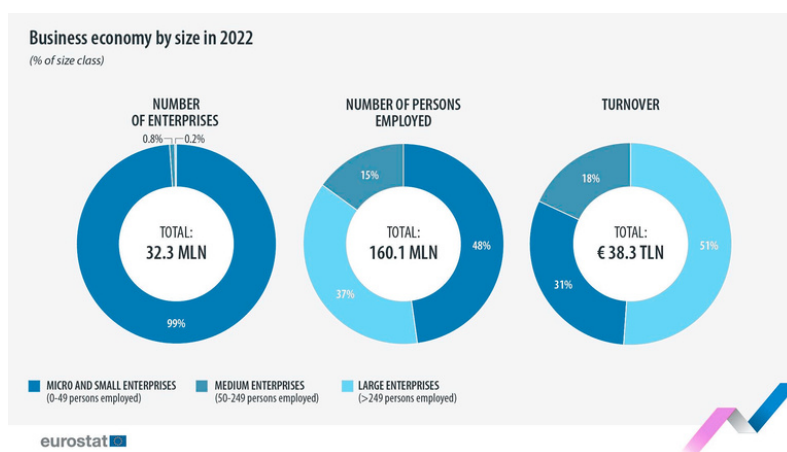
## Kitos aktualios politikos priemonės

Tarp kitų aktualių politikos priemonių yra:

- Direktyva dėl vienodų galimybių ir vienodo moterų ir vyrų traktavimo užimtumo ir profesinės veiklos srityse;
- ES lyties aspekto integravimo politika ir priemonių rinkinys;
- ES lyčių analizės žemėlapių sudarymo priemonė;
- 2021 m. Komisijos patariamąjį komitetą nuomonė dėl vienodų galimybių moterims ir vyrams, kovojant su lyčių stereotipais ir taikant transformacinį požiūrį į lytis.

## ES kontekstas

Pagal ES statistiką (Eurostatas, 2024), 2022 m. ES egzistavo 32,3 mln. įmonių, iš kurių 99 % sudarė mažos ir labai mažos įmonės (turinčios iki 49 darbuotojų).



Šaltinis: Eurostatas, 2022

Kalbant apie labai mažas įmones, turinčias mažiau nei 10 darbuotojų, jos sudarė 93 % visų įmonių. Tačiau analizuojant užimtųjų skaičių ES, proporcijos gerokai skiriasi: 2019 m. apie pusę žmonių dirbo mažose ir labai mažose įmonėse, 16 % – vidutinėse, o daugiau nei trečdalis – didelėse.

Tarp valstybių narių, kurių duomenys prieinami, didžiausia užimtųjų dalis mažose įmonėse buvo užfiksuota Graikijoje (69 %) ir Italijoje (63 %), vidutinėse – Liuksemburge (24 %) bei Estijoje ir Maltoje (po 23 %). Didžiausios užimtųjų proporcijos didelėse įmonėse nustatytos Prancūzijoje (49 %) ir Švedijoje (45 %).



Didžiausia užimtųjų dalis mažose įmonėse („Eurostat“, n. d.) buvo užfiksuota Graikijoje (69 %), o Lietuvoje ir Bulgarijoje ji sudarė apie 50 %. Kiprui tokių duomenų rasti nepavyko.

Remiantis EUROCARERS ataskaita (2021), darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros srityje verta paminėti, kad Graikijoje 62 % moterų ir 51 % vyrų, Kipre 41 % moterų ir 34 % vyrų, Bulgarijoje 38 % moterų ir 27 % vyrų bei Lietuvoje 23 % moterų ir 15 % vyrų neturi teisės gauti tėvystės atostogų. Pagrindinė priežastis: Graikijos, Kipro ir Bulgarijos moterų atveju – nedarbas arba neaktyvumas; Graikijos ir Kipro vyrų atveju – savarankiškas darbas; Lietuvoje tiek vyrų, tiek moterų darbo trukmė.

Be to, 84 % moterų ir 76 % vyrų Bulgarijoje, 76 % moterų ir 74 % vyrų Kipre, 79 % moterų ir 72 % vyrų Lietuvoje bei 59 % moterų ir 52 % vyrų Graikijoje neturi galimybių keisti savo darbo sąlygų ir turėti daugiau lankstumo.

## Išvados

CAREdiZO projektas yra nukreiptas į labai mažas įmones ir NVO, kurios dėl žmogiškųjų išteklių trūkumo susiduria su specifiniais iššūkiais, įgyvendinant ES direktyvas dėl darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros bei lyties aspekto integravimo. Šios organizacijos yra ES ekonomikos pagrindas, todėl jų taikomos praktikos daro įtaką labai dideliame darbuotojų skaičiui.

Šioje ataskaitoje bus nagrinėjami duomenys iš Kipro, Graikijos, Lietuvos ir Bulgarijos, daugiausia dėmesio skiriant esamoms lyčių lygybės ir šeimos politikoms bei praktikoms šiose mažose organizacinėse struktūrose.

## Tyrimo metodologija

Šiame skyriuje aprašoma taikyta tyrimo metodologija. Pasirinkta metodologija jungia literatūros ir dokumentų analizę ir pirminių duomenų rinkimą fokus grupėse, siekiant užtikrinti veiksmingą duomenų surinkimą iš visų partnerių šalių. Ji taip pat apima gerųjų praktikų rinkimą. Tais atvejais, kai duomenų rinkimo metu nepavyko gauti aktualių atvejų analizių, partneriai išplėtė literatūros ir dokumentų analizę, kad įtrauktų ES mastu taikomas gerąsias praktikas. Pagrindiniai tyrimo tikslai yra:

- ištirti esamus poreikius, iššūkius ir pasekmes, su kuriomis susiduria labai mažos įmonės ir NVO, diegdamos lyties aspekto integravimo ir šeimai palankios politikos praktikas;
- identifikuoti ir surinkti gerąsias praktikas, priemones ir reglamentavimus, kurios remia lyčių lygybę ir vienodą priežiūros atsakomybių pasidalijimą;
- sukurti pagrindą bendruomenės įsitraukimui, ypač per skaitmenines praktikos bendruomenes, į kurias būtų įtraukti labai mažų įmonių ir NVO suinteresuotieji asmenys.

### Tyrimo dizainas

Buvo taikomas mišrių metodų požiūris, integruojantis tiek literatūros ir dokumentų analizę, tiek duomenų rinkimą, siekiant atsakyti į tyrimo klausimus. Kai kurie partneriai susidūrė su sunkumais ieškodami pakankamų duomenų apie esamas priežiūros politikas, todėl buvo vienbalsiai nuspręsta sudaryti fokus grupes. Šis požiūris buvo pasirinktas tam, kad partneriai surinktų visus reikalingus duomenis nacionalinėms ataskaitoms parengti.

### Literatūros ir dokumentų analizė

Ši analizė susidėjo iš:

- Išsami nacionalinės ir mokslinės literatūros, politikos dokumentų, vyriausybės ataskaitų bei statistinių duomenų, susijusių su labai mažomis įmonėmis ir NVO, apžvalga.
- Esamų apklausų duomenų, susijusių su informuotumu, požiūriais ir praktikomis dėl lyties aspekto integravimo bei šeimai palankios politikos, identifikavimas ir analizė.

### **Įtraukimo kriterijai:**

- Duomenys apie organizacijas, kuriose dirba mažiau nei 10 asmenų.
- Informacija, susijusi su bendruomenės pagrindu veikiančiomis, smulkaus masto organizacijomis, turinčiomis ribotas finansines galimybes.

### **Fokus grupės**

- Kiekvienoje šalyje buvo organizuota ne mažiau kaip 2 fokus grupės.
- Į diskusijas buvo įtraukti tiek struktūruoti, tiek neformalūs pokalbiai, kad būtų galima išsamiau atskleisti dalyvių patirtis.

### **Etiniai aspektai**

- Visi dalyviai prieš dalyvavimą davė informuotą sutikimą.
- Interviu atlikę asmenys užtikrino dalyvių anonimiškumą, jų dalyvavimas buvo visiškai savanoriškas, jie galėjo pasitraukti bet kuriame proceso etape.

### **Tyrimas buvo nukreiptas į:**

- NVO
- labai mažas įmones

### **Laiko juosta**

Duomenų rinkimas, fokus grupių interviu, surinktų duomenų analizė ir ataskaitos rengimas buvo vykdomi nuo 2025 m. gegužės iki 2025 m. liepos.

# Graikija

## 1. Įvadas

Pagal Europos lyčių lygybės institutą (EIGE), darbo srityje lyčių nelygybė išlieka visose ES valstybėse narėse. Ypač Graikijoje rezultatai išlieka žemesni už ES vidurkį pagal kelis lyčių lygybės rodiklius, ypač darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros bei neapmokamo priežiūros darbo pasidalijimo srityse. COVID-19 pandemija dar labiau atskleidė ir pagilino šias nelygybes, nes moterims neproporcingai dažnai teko prisiimti namų ūkio ir priežiūros darbus.

Analizuojant Graikijos nacionalinį kontekstą siekiama ištirti dabartinę lyčių lygybės ir šeimai palankios politikos padėtį labai mažose įmonėse ir NVO. Tyrimas nagrinėja tiek formaliąsias, tiek neformaliąsias praktikas, išryškindamas mažų įmonių darbdavių ir darbuotojų požiūrius, poreikius ir iššūkius, susijusius su priežiūros atsakomybių integravimu į darbo aplinką. Atsižvelgiant į ribotą oficialių duomenų prieinamumą apie šią grupę, tyrimas remiasi kokybiniais duomenimis, surinktais dviejose fokus grupėse: vienoje su labai mažų įmonių įkūrėjais ir vadovais, o kitoje – su įvairių sektorių NVO įkūrėjais ir vadovais. Grupėse dalyvavo ir vyrai, ir moterys, todėl buvo gauta vertingų įžvalgų apie kasdienę šių organizacijų realybę ir jų taikomas prisitaikymo strategijas.

## 2. Nacionalinis kontekstas

Pagal Europos lyčių lygybės institutą (EIGE), Graikija ir toliau ženkliai atsilieka nuo ES vidurkio Lyčių lygybės indekse. 2024 m. leidime Graikija užėmė vieną žemiausių vietų tarp ES valstybių narių, surinkusi 59,3 balo, palyginti su ES vidurkiu – 71 balu. Darbo srityje, kuriai priskiriami tokie rodikliai kaip darbas visą darbo dieną, dalyvavimas darbo rinkoje ir darbo laiko trukmė, Graikija surinko 69,4 balo – beveik 5 balais mažiau nei ES vidurkis (74,2). Šie skaičiai atspindi nuolatinius iššūkius lyčių lygybės srityje, ypač užimtumo sektoriuje ir neapmokamo priežiūros darbo pasidalijime.

Lyčių priežiūros atotrūkį Graikijoje lemia gilios socialinės normos ir tradiciniai lyčių vaidmenys. Moterys ir toliau prisiima didžiąją dalį neapmokamo priežiūros ir namų ūkio darbo, o vyrų įsitraukimas į priežiūrą išlieka ribotas tiek kultūriškai, tiek instituciškai. Nors per ES inicijuotas teisinės reformos padaryta tam tikra pažanga – pagerintos tėvystės atostogų galimybės ir darbo vietos apsauga – įgyvendinimas yra netolygus, o informuotumas apie turimas teises, ypač tarp mažų įmonių darbdavių, išlieka žemas.

Lyčių segregacija darbo rinkoje taip pat tebėra struktūrinė kliūtis lygybei. Moterys pernelyg dažnai užima pareigas prastai apmokamame, nesaugiame arba ne visos darbo dienos sektoriuose, dažniausiai tokiose srityse kaip švietimas, priežiūra ar administravimas.

Vyrai dominuoja vadovaujančiose pareigose ir pelningesniuose sektoriuose. Pandemija dar labiau išryškino šią nelygybę, padidindama moterų priežiūros atsakomybes ir sukeldama didesnį perdegimą bei darbuotojų pasitraukimą, ypač labai mažų įmonių ir NVO kontekste.

Šioje aplinkoje labai mažos įmonės ir NVO – kurios sudaro didžiąją dalį Graikijos ekonominės ir pilietinės visuomenės veiklos – nacionalinėse lyčių lygybės ir šeimai palankios politikos strategijose lieka beveik nematomos. Duomenų apie šias organizacijas yra labai mažai arba visai nėra. Tuo pat metu ES finansuojamos programos ir kai kurios iniciatyvos pradeda įvesti lyties aspekto integravimo reikalavimus net ir mažoms organizacijoms, taip sukurdamos naujų lūkesčių ir galimybių pokyčiams.

Analizuodamas nacionalinį kontekstą iš šios perspektyvos, CAREdiZO projektas siekia atskleisti tikruosius, duomenų užnugaryje slypinčius, gyvenimiškus patyrimus ir pabrėžti kritinį mažų organizacijų vaidmenį transformuojant lyčių lygybės priežiūros srityje Graikijoje.

## **2.1 Apklaustos duomenų apie labai mažas įmones ir jų informuotumo lygį pagrindiniais klausimais apžvalga.**

Graikijoje labai mažos įmonės (iki 10 darbuotojų) sudaro didelę dalį verslo ekosistemos, ypač mažmeninės prekybos, turizmo, teisinių paslaugų, technologijų ir amatų sektoriuose. Remiantis naujausiais Europos Komisijos duomenimis, labai mažos įmonės sudaro apie 93 % visos verslo ekosistemos Graikijoje. Tačiau pastebimas ryškus nacionalinių kiekybinių duomenų trūkumas apie lyties aspekto integravimą bei šeimai palankios politikos įgyvendinimą labai mažose įmonėse.

Svarbu paminėti, kad labai mažos įmonės Graikijoje nepatenka į daugumos reguliavimo sistemų, susijusių su lyčių lygybe, taikymo sritį. Pavyzdžiui, teisės aktai, reglamentuojantys darbdavio atsakomybę už seksualinio priekabiavimo prevenciją darbo vietoje (Įstatymas 4808/2021), taikomi tik įmonėms, turinčioms daugiau nei 20 darbuotojų. Todėl labai mažas įmones sunku stebėti net ir dėl elementarių lyčių lygybės gairių laikymosi.

Be to, daugelis labai mažų įmonių yra šeimos verslai arba dėl mažo dydžio veikia „šeimyniškoje“ atmosferoje. Toks savęs suvokimas dažnai užgožia pagrindinių vertybių – priklausymo, balanso, teisingumo ir lygybės – įgyvendinimą. Taip pat gali susiformuoti tylos kultūra, kai darbuotojai vengia kelti problemas, norėdami išsaugoti tariamai pozityvią atmosferą.

Dėl formalių apklausų duomenų stokos šioje ataskaitoje remiamasi fokus grupės įžvalgomis. Grupę sudarė aštuoni įvairių sektorių labai mažų įmonių steigėjai ir vadovai – tiek vyrai, tiek moterys. Gauti rezultatai parodė:

- Mažą formalių politikų paplitimą: daugumoje labai mažų įmonių nėra formalizuotų, rašytinių šeimai palankių praktikų ar lyčių lygybės politikų įtvirtinimo. Lankstumas dažniausiai siūlomas neformaliai, kiekvienu atveju atskirai.
- Sunkumus derinant priežiūros atsakomybes ir darbą: tiek vyrai, tiek moterys vadovai pripažino patiriantys sunkumų derinant vaikų ar vyresnio amžiaus tėvų priežiūrą su verslo atsakomybėmis. Moterys labiau pabrėžė priežiūros atsakomybių poveikį karjeros galimybėms ir psichinei sveikatai, tuo tarpu vyrai nurodė sunkumus išlaikant darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, ypač verslo pakilimo laikotarpiais.
- Lyderystės požiūrį, kurį formuoja asmeninė priežiūros patirtis: vadovai, turintys asmeninių priežiūros atsakomybių, buvo labiau linkę siūlyti lankstesnes darbo sąlygas darbuotojams, vertino komunikaciją ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansą.
- Augančią nuotolinio darbo tendenciją: ypač nuo pandemijos laikotarpio nuotolinio darbo tvarka buvo diegiama neformaliai, reaguojant į konkrečius poreikius, dažniausiai be formalaus dokumentavimo.

## **2.2 Apklausos duomenų apie labai mažas NVO ir jų informuotumo lygį pagrindiniais klausimais apžvalga.**

Graikijos labai mažos NVO taip pat sudaro gyvybingą, tačiau mažai nagrinėtą sektorių. Šios organizacijos dažniausiai veikia socialinių paslaugų, švietimo, kultūros ir bendruomenės stiprinimo srityse. Kaip ir labai mažos įmonės, jos susiduria su dideliu kiekybinių duomenų trūkumu apie lyties aspekto integravimą ir šeimai palankios politikos taikymą.

Svarbu paminėti, kad labai mažos NVO susiduria su panašiomis reguliavimo spragomis. Jų dydis lemia tai, kad joms nėra taikomi daugelis teisinių reikalavimų, susijusių su lyčių lygybės praktikomis. Be to, jų misija – darbas visuomenės labui – neretai sukuria „moralinio pranašumo“ įspūdį, kuris užgožia būtinybę užtikrinti tinkamą, sveiką ir sąžiningą darbo aplinką darbuotojams. Tokia aplinka dažnai normalizuoja pervargimą ir išsekimą tarp savo darbuotojų ir savanorių, kurių daugumą sudaro moterys.

Remiantis nepublikuotu 2022 m.<sup>4</sup> tyrimu (Chrysani, 2022), dauguma tarptautinių žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimų buvo atlikta pelno siekiančiame, Vakarų tipo tarptautinių korporacijų sektoriuje. Todėl šioje srityje išgrynintos gerosios praktikos ne visuomet yra tinkamos nevyriausybinėms organizacijoms. Lokalias humanitarinės NVO veikia sudėtingoje, ne pelno aplinkoje, kur žmogiškųjų išteklių valdymas dažniausiai suvokiamas kaip pagalbinė, o ne strateginė funkcija. Daug smulkaus masto humanitarinių NVO Graikijoje neprioritetizuoja žmogiškųjų išteklių vystymo, o tai silpnina pastangas instituciškai įgyvendinti lyčių lygybės ir šeimai palankios politikos priemones. Fokus grupė su šešiais labai mažų NVO vadovais (ir vyrais, ir moterimis) atskleidė tai, kad:

- **Lankstumas turi didelę vertę:** tiek vyrai, tiek moterys vadovai pabrėžė lankstumo svarbą – dauguma leidžia dirbti nuotoliniu būdu, taiko lanksčius darbo grafikus ar kitas priemones darbuotojams, turintiems priežiūros atsakomybių.
- **Taikomos neformalios, bet nuoseklios praktikos:** politika paprastai nėra rašytinė, tačiau taikoma nuosekliai, akcentuojant tarpusavio supratimą ir komandinius santykius.
- **Egzistuoja iššūkiai susiję su lytimi:** moterys vadovės dažniau pabrėžė jautrumą priežiūros poreikiams ir proaktyviai pritaikydavo darbo sąlygas. Vyrai vadovai šiuos poreikius pripažino, tačiau taip pat išreiškė susirūpinimą dėl likusių darbuotojų pervargimo, kai vienas asmuo išeina atostogų.
- **Trūksta formalių žmogiškųjų išteklių struktūrų:** dėl mažo organizacijų dydžio žmogiškųjų išteklių funkcijos paprastai būna neformalios, todėl sudėtinga sistemingai įgyvendinti ir stebėti šeimai palankias praktikas.

Pažymėtina, kad rėmėjai – tokie kaip Europos Komisija ir paramos fondai – vis dažniau kelia reikalavimus turėti lyčių lygybės planus bei šeimai palankią politiką net labai mažoms organizacijoms. Vis dėlto šie reikalavimai dažnai būna formalūs ir orientuoti į dokumentaciją, o ne į realią darbuotojų patirtį.

Įtraukų darbo praktikų diegimo pastangos egzistuoja, tačiau jos labai priklauso nuo asmeninio įkūrėjų ar vadovų vadovavimo stiliaus, o ne nuo instituciškai apibrėžtų sistemų. Be to, vadovai pabrėžė poreikį turėti šablonus, gerųjų praktikų rinkinius bei teisinę pagalbą, kad galėtų geriau formuoti oficialias šeimai palankias ir lyčių lygybę užtikrinančias politikas.

<sup>4</sup> <https://ikee.lib.auth.gr/record/337449/files/GRI-2022-33904.pdf>

### 3. Iššūkiai ir kliūtys

#### 3.1 Bendri iššūkiai įgyvendinant lyties aspektu jautrias priežiūros politikos priemones

Fokus grupių rezultatai atskleidė iššūkių, būdingų tiek labai mažoms įmonėms, tiek NVO:

- **Formalios politikos nebuvimas:** dauguma organizacijų neturi rašytinių šeimai palankios politikos ar lyties aspekto integravimo priemonių. Lankstumas suteikiamas neformaliai, dažniausiai remiantis asmeniniais santykiais ir ad hoc sprendimais, kas lemia nenuoseklumą.
- **Darbo krūvio paskirstymo problemos:** ypač NVO atveju, kai komandos narys, turintis priežiūros įsipareigojimų, nedirba, našta dažnai tenka kitiems komandos nariams. Nesant aiškaus pavaduojančio asmens plano, tai gali sukelti nepasitenkinimą arba perdegimą.
- **Verslo tvarumo ir lankstumo derinimas:** labai mažų įmonių, ypač technologijų ir paslaugų sektoriuose, steigėjai pažymėjo, kad spaudimas užtikrinti verslo gyvybingumą apsunkina galimybę siūlyti dosnesnes priežiūros atostogas ar lankstų darbo grafiką.
- **Kultūrinės kliūtys:** daugelyje labai mažų įmonių vyrauja „šėimos verslo“ kultūra, kuri atgraso nuo atvirų pokalbių apie darbuotojų teises ir priežiūros poreikius. Toks „tylos“ klimatas gali lemti neišspręstą įtampą.
- **Lyčių lūkesčiai:** moterys lyderės parodė didesnę jautrumą priežiūros iššūkiams ir dažniau ėmėsi iniciatyvos juos spręsti. Vyrai lyderiai pripažino šiuos poreikius, bet dažnai pabrėžė veiklos apribojimus.
- **Išteklių trūkumas:** ir labai mažos įmonės, ir NVO susiduria su finansinių bei žmogiškųjų išteklių stoka, todėl sunku pavaduoti darbuotojus jų atostogų metu ar sukurti formalias žmogiškųjų išteklių praktikas.
- **Komunikacijos spragos:** keli lyderiai pažymėjo, kad nepakankamos vidinės komunikacijos struktūros dar labiau apsunkina sąžiningumo ir nuoseklumo klausimus. Aiškių procesų, kaip aptarti ir patvirtinti atostogas ar lankstų grafiką, nebuvimas gali sukelti nesusipratimų bei neteisybės jausmą.

### 3.2 Finansinės, kultūrinės ir struktūrinės kliūtys

Be anksčiau minėtų iššūkių, labai mažos organizacijos susiduria su reikšmingomis finansinėmis, kultūrinėmis ir struktūrinėmis kliūtimis, trukdančiomis įgyvendinti lyties aspektui jautrią ir šeimai palankią politiką:

- Finansiniai apribojimai: Riboti biudžetai neleidžia daugeliui organizacijų siūlyti ilgesnių tėvystės atostogų, lankstaus darbo grafiko ar papildomos paramos darbuotojams, turintiems priežiūros įsipareigojimų.
- Kultūrinės normos: Visuomenės lūkesčiai, kad priežiūra – daugiausia moterų atsakomybė, tebėra gajūs ir daro įtaką darbo vietos praktikoms, net jei tai vyksta netyčia. Mažesnėse, „šeimų tipo“ organizacijose šie lūkesčiai taip pat gajūs.
- Žmogiškųjų išteklių infrastruktūros trūkumas: Nedaug labai mažų organizacijų turi atskirus žmogiškųjų išteklių specialistus. Sprendimus dėl atostogų, lankstaus darbo grafiko ar kitų pritaikymų dažniausiai priima įkūrėjai ar vadovai, neturėdami aiškių formalių gairių.
- Eksploatacinė priklausomybė: Mažose komandose net vieno darbuotojo nebuvimas gali sukelti rimtų iššūkių, todėl vadovai nenoriai pritaria ilgesnėms atostogoms ar lankstiems darbo grafikams.
- Nenoras formalizuoti politikų: Kai kurie vadovai nerimauja, kad formalizuotas lankstumo ir lygybės politikų įtvirtinimas gali atsisukti prieš juos, sukeldamas teisinių rizikų ar įvesdamas itin griežtas taisykles, kurioms jie jaučiasi nepasiruošę.

Apskritai, nors pastebimas stiprus asmeninis įsipareigojimas lankstumui ir paramai darbuotojams, turintiems priežiūros įsipareigojimų, šiuos gerus ketinimus dažnai silpnina finansiniai apribojimai, neformalios struktūros ir kultūriniai lūkesčiai, ypač tose organizacijose, kurias valdo vyrai steigėjai.

## 4. Lygiavertiškos priežiūros politikos poveikis ir nauda

**4.1 Darbuotojų išlaikymas, produktyvumas ir gerovė** Fokus grupių dalyviai pabrėžė, kad šeimai palanki politika ir lankstus požiūris į priežiūros poreikius reikšmingai didina darbuotojų gerovę, pasitenkinimą ir lojalumą.

- **Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra:** vadovai, ypač moterys steigėjos, akcentavo, kad lankstus darbo grafikas ir nuotolinio darbo galimybės padėjo geriau derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, mažino stresą ir gerino psichikos sveikatą.
- **Darbuotojų išlaikymas ir lojalumas:** organizacijos, palaikiusios darbuotojus su priežiūra susijusių iššūkių metu, pastebėjo didesnę jų išlaikymą. Darbuotojai išreiškė didesnę įsipareigojimą darbo vietoms, kurios atsižvelgė į jų priežiūros poreikius, taip sumažinant darbuotojų kaitą ir su tuo susijusias išlaidas.
- **Produktyvumo padidėjimas:** nors kai kurie vadovai nerimavo, kad nuotolinis darbas gali mažinti produktyvumą, daugelis pastebėjo, kad lankstūs darbo sprendimai padidino darbuotojų įsitraukimą ir efektyvumą, ypač tada, kai sumažėjo stresas dėl priežiūros atsakomybių.

## 4.2 Įrodymai apie lyties aspekto integravimo naudą priežiūros srityje

- **Organizacijos reputacijos stiprinimas:** organizacijos, kurios aktyviai diegė lyties aspekto integravimą ir šeimai palankią politiką, buvo vertinamos palankiau tiek esamų, tiek potencialių darbuotojų, taip sustiprindamos savo, kaip darbdavio, įvaizdį ir patrauklumą.
- **Patyrusių darbuotojų pritraukimas:** kultūra, palaikanti priežiūros atsakomybes, padėjo pritraukti patyrusius specialistus, kurie kitu atveju galėjo būti atmesti dėl turimų šeimos pareigų, taip išplečiant talentų bazę.
- **Darbo kultūros gerinimas:** lyties aspekto integravimas ir priežiūrai palanki politika prisidėjo prie įtraukios ir palaikančios darbo kultūros kūrimo, skatino komandinius santykius ir mažino konfliktus.
- **Verslo veiklos rezultatai:** nors nebuvo pateikta formalių kiekybinių rodiklių, vadovai pažymėjo, kad darbuotojų pasitenkinimas ir stabilus kolektyvas netiesiogiai prisidėjo prie geresnių verslo rezultatų – dėl didesnio pasitenkinimo darbu ir nuoseklesnio paslaugų teikimo.

Apskritai, kokybiniai duomenys iš labai mažų įmonių ir NVO rodo, kad nors formalizuoti lyties aspektui jautrią priežiūros politiką sudėtinga, jos nauda darbuotojų gerovei, išlaikymui, organizacinei kultūrai ir reputacijai yra reikšminga.

## 5. Gerųjų praktikų ir atvejų analizė

### 5.1 Gerosios praktikos

Toliau pateikiamos gerosios praktikos ir atvejų analizė iliustruoja praktinius metodus, kuriuos labai mažos įmonės ir NVO taiko Graikijoje siekdamos skatinti lyties aspektui jautrias ir šeimai palankias darbo vietas.

- **Lankstūs darbo organizavimo būdai:** keletas labai mažų įmonių ir NVO leidžia taikyti lankstų darbo grafiką bei nuotolinį darbą. Viena labai maža įmonė technologijų sektoriuje pabrėžė, kaip po sėkmingo ad hoc prisitaikymo buvo pereita prie nuotolinio darbo kaip pagrindinio darbo modelio, o vėliau tai formalizuota siekiant užtikrinti nuoseklumą ir teisingumą.
- **Neformalus palaikymo tinklai:** NVO veiksmingai taikė komandinius metodus. Darbuotojai savanoriškai pavaduodavo kolegas jų priežiūros atostogų metu, taip skatindami solidarumo ir tarpusavio palaikymo kultūrą.
- **Proaktyvūs vadovavimo stiliai:** vadovai, patys patyrę priežiūros iššūkių, dažniau kurdavo darbo kultūrą, kuri iš anksto numatydavo priežiūros poreikius, pavyzdžiui, pasiūlydavo papildomų atostogų dienų per svarbius gyvenimo įvykius, tokius kaip vaiko gimimas ar pagyvenusių artimųjų priežiūra.
- **Grįžamojo ryšio ir koregavimo mechanizmai:** kai kurios NVO kas ketvirtį organizuodavo susitikimus su darbuotojais, kad surinktų grįžtamąjį ryšį apie darbo lankstumą ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansą, o po diskusijų atlikdavo reikiamus pakeitimus.
- **Įvadinės programos su personalo gairėmis:** kai kurios organizacijos pabrėžė įvadinių programų svarbą, į jas įtraukdamos elgesio kodekso bei priežiūros politikos aptarimą, kad nauji darbuotojai nuo pat pirmos dienos žinotų, kokios palaikymo priemonės jiems prieinamos.
- **Pagerinta vidinė komunikacija:** daugelis organizacijų pabrėžė vidinės komunikacijos supaprastinimo svarbą, pavyzdžiui, naudojant bendrus kalendorius ar aiškias atostogų prašymo procedūras. Patobulinta komunikacija buvo suvokiama kaip būdas derinti lankstumą be perteklinės biurokratijos, užtikrinant teisingumą ir skaidrumą.

## 5.2 Atvejų analizė

Toliau pateikiama atvejų analizė, kuria iliustruojami realūs pavyzdžiai, kaip skirtingos labai mažos organizacijos sėkmingai įgyvendino šeimai palankią politiką.

- **Atvejis Nr. 1: Labai maža įmonė (technologijų sektorius)** Ši labai maža įmonė, turinti 10 darbuotojų, įdiegė lankstų darbo grafiką ir nuotolinio darbo galimybes po to, kai vadovybė pati susidūrė su asmeniniais priežiūros iššūkiais. Laikui bėgant, šis lankstumas prisidėjo prie didelės darbuotojų išlaikymo sėkmės ir teigiamų komandos atsiliepimų. Įmonės įkūrėjas pabrėžė atviros komunikacijos apie individualius poreikius svarbą.
- **Atvejis Nr. 2: NVO (švietimo sektorius)** Švietimo srityje dirbanti NVO, turinti 11 narių komandą, pasiekė sėkmę pritaikydama lankstumo principą ir kurdama kultūrą, kurioje priežiūros klausimai buvo atvirai aptariami ir palaikomi. Jų metodas apėmė darbuotojų kryžminį apmokymą, tam, kad jie galėtų vienas kitą pavaduoti bei pusmetines politikos peržiūras, kad būtų galima ją tobulinti. Dėl to komandos darnumas ir pasitenkinimas darbu išliko aukšti net priežiūros atostogų metu.
- **Atvejis Nr. 3: Labai maža įmonė (juvelyrikos sektorius)** Juvelyrikos gamybos sektoriuje veikianti labai maža įmonė, vadovaujama moters įkūrėjos, susidūrė su dideliais priežiūros poreikiais tiek iš vadovės, tiek iš jos darbuotojų pusės. Supratusi šį krūvį, įkūrėja įdiegė lanksčių neapmokamų atostogų šeimos nenumatytiems atvejams politiką bei neformalias darbo pasidalijimo praktikas. Darbuotojai vertino šį lankstumą, kuris pagerino jų ilgalaikį lojalumą. Nors biudžeto ribotumas neleido pasiūlyti papildomų finansinių paskatų, darbuotojai teigė, kad palaikanti darbo aplinka buvo pagrindinė jų įsipareigojimo priežastis.

Šie pavyzdžiai rodo, kad net ir be išsamių formalizuotų personalo valdymo sistemų, labai mažos įmonės ir NVO gali kurti palaikančią aplinką pasitelkdamos lankstumą, tarpusavio supratimą, komunikaciją ir proaktyvų vadovavimą.

## 6. Išvados

Šis tyrimas atskleidžia unikalius iššūkius, su kuriais Graikijoje susiduria labai mažos įmonės ir NVO, siekdamos įgyvendinti lyties aspekto integravimą ir taikyti šeimai palankią politiką. Nors šios organizacijos dažnai veikia aplinkoje, kurioje trūksta formalių struktūrų ir išteklių, jų vadovai demonstruoja stiprų įsipareigojimą lankstumui ir priežiūros atsakomybių palaikymui.

Kokybiniai duomenys, gauti fokus grupių metu nurodo, kad vidinės komunikacijos stiprinimas, proaktyvus vadovavimas ir tarpusavio palaikymo kultūra gali reikšmingai pagerinti darbuotojų gerovę, jų išlaikymą bei darbo vietos įtrauktį. Ateities pastangos turėtų būti nukreiptos į praktinių priemonių, modelių ir mokymų kūrimą, kurie padėtų šioms organizacijoms formalizuoti ir plėsti savo gerąsias praktikas, kartu išlaikant jų esminį lankstumą.

## Bulgarija

### 1. Įvadas/Nacionalinis kontekstas

Atliktas tyrimas nurodo iššūkius, poreikius ir problemas, su kuriomis susiduria labai mažos įmonės ir NVO Bulgarijoje, siekdamos integruoti šeimai palankią politiką ir lyties aspekto integravimą.

2023 m. ES lyčių lygybės indekse Bulgarija užimė 16-ą vietą (65,1 balo iš 100 – 10,1 balo mažiau nei ES vidurkis). Nuo 2020 m. Bulgarijos reitingas darbo srityje smuko dviem pozicijomis. Šioje srityje Bulgarijos reitingas pagal dalyvavimo sub-kategoriją nukrito iš 12-os į 18-ą vietą (visą darbo dieną dirba 46 % moterų, palyginti su 59 % vyrų). Galimybė išeiti iš darbo 1–2 valandoms taip pat skiriasi (23 % moterų, 31 % vyrų). Pagrindinės globėjos šalyje, kaip ir Graikijoje, yra moterys: 43 % moterų rūpinasi vaikais ir vyresnio amžiaus žmonėmis (lyginant su 32 % vyrų), o 72 % moterų kasdien atlieka buitines darbus (lyginant su 37 % vyrų). Be to, Bulgarijoje ryškus skirtumas tarp socialinėje veikloje dalyvaujančių moterų (25 %) ir vyrų (32 %).

2024 m. Bulgarija lyčių lygybės indekse užėmė 18-ą vietą. Bendras balas sumažėjo nuo 65,1 (2023 m.) iki 64,5 (2024 m., remiantis 2022 m. duomenimis), tai yra maždaug 6,5 balo mažiau nei ES vidurkis (71,0). Kalbant apie neapmokamą priežiūros darbą, našta išlieka daugiausia moterims: apie 43 % moterų yra pagrindinės globėjos (priešingai nei 32 % vyrų), 72 % moterų teigia kasdien užsiimančios namų ruošia ir tik 25 % moterų kasdien dalyvauja socialinėje veikloje.

Bulgarijoje lygybės principas įtvirtintas 1991 m. priimtoje Bulgarijos Respublikos Konstitucijoje. Konstitucijos 6 straipsnio 2 dalyje teigiama: „Visi piliečiai yra lygūs prieš įstatymą. Jokie teisių apribojimai ar privilegijos dėl rasės, tautybės, etninės priklausomybės, lyties, kilmės, religijos, išsilavinimo, įsitikinimų, politinės priklausomybės, asmens ar socialinio statuso ar turto nėra leidžiami.“

Pagrindinis teisinis dokumentas dėl lyčių lygybės yra 2016 m. priimtas Lygybės tarp moterų ir vyrų įstatymas (bulg. Закон за равнопоставеност на жените и мъжете). Jame įtvirtinta teisinė pareiga įgyvendinti lyties aspekto integravimą pagal 4 straipsnio 1 dalį, kurioje nurodoma, kad valstybės politika dėl moterų ir vyrų lygybės įgyvendinama „integruojant moterų ir vyrų lygybės principą į teisės aktus bei visas nacionalines, regionines ir vietos politikos kryptis, strategijas, programas ir planus“.

Tačiau įstatyme nėra nuostatų dėl įgyvendinimo kontrolės ar sankcijų. Be to, nuo 2004 m. sausio galiojantis Diskriminacijos draudimo įstatymas (Закон за защита от дискриминацията, (3 straipsnis)) draudžia diskriminaciją dėl įvairių pagrindų, įskaitant lytį (EIGE).

Pagal Lygybės tarp moterų ir vyrų įstatymo 14 straipsnį egzistuoja teisinė prievolė rengiant įstatymus, planus ir programas atlikti lyčių poveikio įvertinimus. Šiame straipsnyje numatyta, kad teisės aktų ir strateginių dokumentų poveikis lyčių aspektu turi būti įvertintas. Įstatymas taip pat nustato, kad šiuose vertinimuose turi dalyvauti lyčių lygybės koordinatoriai, paskirti centrinėje ir regioninėje valdžioje. Lyčių poveikio vertinimas įstatyme apibrėžiamas kaip „socialinio vertinimo dalis, apimanti teisės aktų ir strateginių dokumentų poveikio moterų ir vyrų padėčiai vertinimą“. Pagal įstatymą tai turėtų užtikrinti, kad diskriminuojantys padariniai būtų neutralizuojami, o lyčių lygybė – skatinama.

## **2. Apklausos duomenų apie labai mažas įmones ir jų informuotumo lygį pagrindiniais klausimais apžvalga.**

Labai mažos įmonės Bulgarijoje užima didelę dalį rinkos ir susiduria su daugybe unikalių iššūkių visose verslo srityse: vadyboje, finansuose, rinkodaroje, žmogiškųjų išteklių valdyme ir kt. Nors labai mažos įmonės turi tam tikrų pranašumų, jų patiriami iššūkiai gerokai skiriasi nuo vidutinio ir didelio dydžio įmonių patiriamų problemų.

Labai mažos įmonės užima svarbią vietą ekonomikoje – jos sudaro 90 % visų įmonių, suteikia 60–70 % darbo vietų ir generuoja apie 50 % BVP visame pasaulyje (JT). Labai mažos, mažos ir vidutinio dydžio įmonės sudaro 99 % visų ES įmonių ir įdarbina apie 100 mln. žmonių.

Kaip Europos Sąjungos narė, Bulgarija taiko tuos pačius įmonių klasifikacijos apibrėžimus. Pagal Europos Komisiją (2003), įmonė laikoma labai maža arba maža, jei joje dirba iki 50 darbuotojų ir metinė apyvarta nesiekia 10 mln. eurų. Pasak Tarptautinės darbo organizacijos (ILO), šeimai palankios politikos įgyvendinimas yra verslo strategija, turinti dvigubą tikslą – tiek su efektyvinti organizacijos veikimą, tiek užtikrinti darbuotojų gerovę. Kai kurios priemonės gali būti brangios darbdaviui, tačiau mažos, kaštus taupančios, šeimai palankios iniciatyvos gali turėti didelę įtaką įmonėms, NVO ir jų darbuotojams bei teigiamai paveikti veiklos rezultatus (ILO, 2004).

Šeimai palankus darbdavys pripažįsta darbuotojų turimas priežiūros atsakomybes ir supranta, kad jos gali turėti įtakos darbui. Šeimai palanki organizacija stengiasi palengvinti darbo ir šeimos atsakomybių derinimą savo darbuotojams bei suteikti jiems darbo ir asmeninių įsipareigojimų balansą.

Būti šeimai palankia organizacija reiškia daugiau nei būti palankia tik vaikams ar moterims – platesniame darbo ir asmeninio gyvenimo kontekste daugelis darbdavių pripažįsta, kad šeimai palankio priemonės turi būti prieinamos visiems darbuotojams, ne tik turintiems priežiūros atsakomybių. Kai kurios svarbiausios šeimai palankių praktikų naudos darbuotojams yra:

- Sumažėjęs stresas dėl darbo ir šeimos atsakomybių derinimo;
- Palaikanti ir pozityvi darbo aplinka, kurioje kiekvienas žmogus yra vertinamas ir reikalingas, o tai prisideda prie komandinio darbo efektyvumo;
- Didesnis pasitenkinimas darbu, skatinantis darbuotojus labiau įsipareigoti darbui, būti bendradarbiaujančiais, lojaliais, produktyviais ir kūrybingais.

Lyties aspekto integravimas labai mažose įmonėse Bulgarijoje reiškia lyties perspektyvos įtraukimą į politikos ir programų kūrimą, įgyvendinimą, stebėseną ir vertinimą, siekiant užtikrinti vienodas galimybes tiek moterims, tiek vyrams versle. Šis požiūris siekia spręsti lyčių nelygybę, kuri gali neproporcingai paveikti labai mažų įmonių vadovus (-es), ypač moteris, kurios dažnai susiduria su unikaliomis problemomis gaunant išteklius, finansavimą ir užmezgant ryšius.

Šiai ataskaitai paruošti informacija buvo surinkta iš fokus grupių, kuriose dalyvavo vyrai ir moterys iš svetingumo, turizmo sektorių bei žemės ūkio. Taip pat buvo įtraukta NVO, dirbanti su žmonėmis, turinčiais intelekto negalią. Diskusijų metu paaiškėjo, kad sprendimus dėl šeimai palankios politikos diegimo darbdaviai priima atsižvelgdami į įvairius veiksnius, kuriuos galima suskirstyti į tris tarpusavyje susijusius veiksmų tipus:

- Vidinis arba išorinis spaudimas;
- Organizacijai būdingi veiksniai;
- Veiksniai, skirti organizacijos tikslams pasiekti ir pagerinti.

Vidinis arba išorinis spaudimas gali apimti valstybės paramą lanksčiam darbui, institucinius spaudimus įdiegti šeimai palankią politiką bei moterų proporciją ir įtaką darbo vietoje.

Organizacijai būdingi veiksniai apima organizacijos dydį, sektorių ir pramonės šaką, darbo tipą bei technologijas, leidžiančias dirbti iš namų.

Galiausiai veiksniai, skirti organizacijos tikslams pasiekti ir pagerinti, apima aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimą, darbuotojų įsipareigojimo stiprinimą, darbuotojų trūkumo sumažinimą ir kt.

### 3. Iššūkiai ir kliūtys

#### 3.1 Bendri iššūkiai įgyvendinant lyties aspektu jautrias priežiūros politikos priemones

Diskusijų su fokus grupėmis metu paaiškėjo, kad dauguma labai mažų įmonių neturi pakankamų žinių ir informuotumo apie lyčių lygybę bei šeimai palankių darbo vietų kūrimą.

#### 3.2 Finansinės, kultūrinės ir struktūrinės kliūtys

Didžiausia problema, su kuria šiuo aspektu susiduria labai mažos įmonės, yra riboti finansiniai ištekliai ir darbuotojų trūkumas. Tai mažina jų galimybes kurti ir diegti lyčių aspektu jautrią politiką.

Tas pats taikoma ir labai mažoms NVO – jos daugiausia remiasi projektinėmis dotacijomis ir neturi pakankamų veiklos pajėgumų, kad galėtų įdiegti šeimai palankias darbo vietos politikos priemones, pavyzdžiui, subsidijuojamą vaikų priežiūrą ar lanksčias darbo valandas.

Be to, labai mažos įmonės ir labai mažos NVO neturi atskirų personalo skyrių (kuriuos sau leidžia didelės įmonės) ir neturi vidinių pajėgumų atlikti lyčių poreikių vertinimo, jau nekalbant apie politikos priemonių, skirtų lyčių klausimams spręsti, kūrimą.

Kita problema yra lyčių aspekto integravimo svarbos nesuvokimas bei specializuotų žinių stoka jų rengimui ir įgyvendinimui. Dažnai tai lemia, kad tokios politikos priemonės lieka tik koncepcijos lygmenyje, be praktinio pritaikymo (Petrov, 2019).

Taip pat paaiškėjo, kad organizacijos, veikiančios socialinių paslaugų ir negalios sektoriuje, susiduria su dar didesniais iššūkiais dėl mažų pajamų, specifinių darbuotojų poreikių ir kultūrinių barjerų, tokių kaip tradiciniai lyčių vaidmenys. Labai mažose įmonėse pagrindiniai iššūkiai labiau susiję su konkurencingumo išlaikymu ir ribotu administraciniu pajėgumu. Griežtai struktūruotose organizacijose, pavyzdžiui, turinčiose hierarchinę struktūrą, pasipriešinimas pokyčiams ir nepakankami pajėgumai įgyvendinti naujas šeimai palankias politikos priemones yra dar ryškesni (Dimitrova, 2021).

Kita problema yra ta, kad dauguma smulkiųjų verslininkų nežino apie galiojančią nacionalinę teisę ir ES standartus, susijusius su lyčių lygybe, šeimai palankiomis politikos priemonėmis bei tinkama gerąja praktika.

Visuomenės normos, ypač tradicinės moterų ir vyrų vaidmenų sampratos, stipriai įtakoja sprendimus susijusius su tėvystės atostogomis ir priežiūros atsakomybių pasidalijimu. Bulgarijoje, kaip ir kitose patriarchalinėmis savybėmis pasižyminčiose šalyse, būtent moterys daugiausia rūpinasi vaikais ir pagyvenusiais žmonėmis, o tai apsunkina lyčių lygybei palankių praktikų diegimą (Karadzhova, 2020).

## 4. Lygiavertiškos priežiūros politikos poveikis ir nauda

### 4.1 Darbuotojų išlaikymas, produktyvumas ir gerovė

Šeimai palankios politikos priemonės, tokios kaip lanksčios darbo valandos, priežiūros atostogos, darbas iš namų ir kt., daro reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų gerovei. Tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie gauna šias galimybes pasižymi geresne emocine pusiausvyra, mažesniu stresu lygiu, didesniu produktyvumu ir pasitenkinimu darbu (Georgieva, 2021).

Nors Bulgarijoje vis dar trūksta išsamių tyrimų, Bulgarijos pramonės asociacijos duomenys rodo, kad lankstus darbo grafikas pagerina darbo efektyvumą ir sumažina streso lygį (BIA, 2020).

Yra įrodymų, kad labai mažos įmonės, kurios skatina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą per lygiavertes priežiūros politikos priemones, dažnai pasiekia didesnę produktyvumą. Remiantis atliktais tyrimais, darbuotojai, kurie jaučia šią paramą, dirba iki 15 % efektyviau ir rečiau praleidžia darbo dienas (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2019). Kai kurios labai mažos įmonės Bulgarijoje taip pat praneša apie pagerėjusią atliekamų užduočių kokybę po šeimai palankių darbo vietos politikos priemonių įgyvendinimo.

### 4.2 Įrodymai apie lyties aspekto integravimo naudą priežiūros srityje

Labai mažos įmonės, kurios aktyviai remia lyčių lygybę, dažnai pasiekia geresnių rezultatų pritraukiant ir išlaikant talentus, taip pat įgyja geresnį įvaizdį visuomenėje.

- **Poveikis patyrusių darbuotojų samdymui ir pelningumui:**

Pasak Socialinės politikos instituto, lygybę užtikrinančios politikos padeda pritraukti daugiau patyrusių ir kvalifikuotų darbuotojų, o tai didina produktyvumą ir pelningumą. Remiantis tyrimais, organizacijos, kurios taiko lygių galimybių politiką, yra konkurencingesnės ir labiau inovatyvios (Beleva, Iskra, 2010).

- **Socialinis įvaizdis ir bendras priimtinumai:**

Diskusijų su fokus grupėmis metu paaiškėjo, kad lygybės politikos pagerina įmonių ir NVO įvaizdį visuomenėje ir palengvina jų bendrą priėmimą vietos bendruomenės bei potencialių partnerių akyse. Tai ypač svarbu labai mažoms įmonėms ir labai mažoms NVO, kurios dažnai remiasi visuomenės palaikymu ir geru įvaizdžiu. Bulgarijoje įmonės ir NVO, kurios laiko lygybės politiką strategine vertybe, pasiekia aukštesnę socialinę reputaciją ir tampa patrauklesnės tiek potencialiems darbuotojams, tiek klientams.

Apibendrinant galima teigti, kad šeimai palanki politika ir lyčių lygybės užtikrinimas suteikia reikšmingą naudą labai mažoms įmonėms ir labai mažoms NVO Bulgarijoje. Jos aiškiai pagerina darbuotojų gerovę ir pasitenkinimą, sumažina darbuotojų kaitą, padidina produktyvumą. Be to, sustiprina socialinį įvaizdį ir prisideda prie pozityvesnės darbo kultūros, kuri yra svarbus veiksnys ateities plėtrai ir šių organizacijų tvarumui.

- **Poveikis darbo kultūrai ir tarpusavio santykiams:**

Lyčių lygybės politikos įgyvendinimas reikšmingai prisideda prie pozityvios kultūros ir įtraukios aplinkos kūrimo. Darbo kolektyve tai skatina tarpusavio pagarbą, geresnį bendradarbiavimą ir mažina konfliktus. Labai mažose įmonėse, kuriose komandos yra nedidelės, o santykiai artimesni, lygybės užtikrinimas stiprina motyvaciją ir priklausymo organizacijai jausmą (Stoyanova, 2004).

## 5. Gerosios praktikos ir atvejų analizė

Daugelis labai mažų ir mažų įmonių ir NVO Bulgarijoje pradėjo diegti lanksčias darbo organizavimo formas, ypač pandemijos metu ir po jos. Interviu metu buvo nustatytos šios gerosios praktikos:

Asociacija „CHANCE“ žmonėms su intelekto negalia sėkmingai suteikė galimybes dirbti nuotoliniu būdu ir taikė lanksčias darbo valandas, kas padėjo darbuotojams derinti priežiūros ir darbo įsipareigojimus. Tai sukūrė lygesnę darbo aplinką, ypač moterims, turinčioms vaikų, ir darbuotojams, prižiūrintiems vyresnio amžiaus giminaičius.

Svečių namai „DESHKA“ taip pat suteikė lanksčias darbo valandas dviem savo darbuotojoms, kurios prižiūri pagyvenusius tėvus.

## Kipras

### 1. Įvadas

Tyrimo tikslas yra įvertinti labai mažų įmonių ir labai mažų NVO iššūkius ir poreikius, susijusius su šeimai palankios politikos ir lyties aspekto integravimo praktikų įgyvendinimu. Šis tyrimas yra orientuotas į labai mažų įmonių ir labai mažų NVO oficialių ir neoficialių praktikų, požiūrių ir perspektyvų, susijusių tiek su šeimai palankia politika, tiek su iššūkiais, kylančiais įgyvendinant šeimai palankias ir lyties aspekto integravimo praktikas, nustatymą.

Svarbu pažymėti, kad dėl oficialių duomenų apie labai mažas įmones ir labai mažas NVO nebuvimo, siekiant surinkti daugiau informacijos šia tema ir užtikrinti tyrimo rezultatų patikimumą nacionaliniu lygmeniu buvo atliekami interviu.

Galutinėje imtyje buvo atlikti keturi interviu, siekiant užfiksuoti ne tik darbuotojų ir darbdavių, dirbančių labai mažose organizacijose ir labai mažose NVO, patirtį, bet ir jų nuostatas, susijusias su šeimai palankia politika ir lyties aspekto integravimo praktikomis.

Vienas iš interviu dalyvių yra kelionių agentūros darbdavys, dirbantis pilnu etatu, tačiau sezonškai (tai reiškia, kad dirbama tik turizmo sezono metu), turintis apie penkis darbuotojus privačiame sektoriuje.

Antrasis – NVO narys, dirbantis kitą pagrindinį darbą, bet organizacijoje prisiimantis ne pilnam etatui prilygstančias atsakomybes; ši organizacija sprendžia socialinius klausimus, įskaitant lyčių lygybę, ir turi apie 7 narius.

Trečiasis – labai mažos NVO, taip pat dirbančios socialinių klausimų srityje, susijusioje su moterimis ir sveikata, darbdavys; ši organizacija teikia veikla reprodukcijos sveikatos temoje ir turi apie 10 darbuotojų.

Ketvirtasis ir paskutinis – labai mažos NVO, dirbančios žemės ūkio, kultūros paveldo apsaugos srityse, darbuotojas, organizacijoje turinčioje apie 7 darbuotojus.

### 2. Nacionalinis kontekstas

Remiantis EIGE, Kipre nėra nacionalinių įstatymų dėl lyčių lygybės ir/ar lyties aspekto integravimo, tačiau yra sektoriniai įstatymai, reglamentuojantys konkrečius lyčių lygybės klausimus (pvz., lygias darbo ir atlyginimo sąlygas, smurtą dėl lyties, smurtą šeimoje ir kt.). Kipre taip pat galioja 1960 m. priimtose Konstitucijos 28 straipsnis, kuriame teigiama: „Visi yra lygūs prieš įstatymą, administraciją ir teismų sistemą ir turi teisę į vienodą apsaugą bei traktavimą.“

<sup>5</sup> Svarbu pažymėti, kad Kipre nėra daug NVO, kuriose dirbtų ar dalyvautų savanoriai iki 10 žmonių ar net panašus jų skaičius. Taip pat kai kurios NVO yra didesnių tarptautinių padalinių dalis, todėl jų nebuvo galima apklausti. Dėl šios priežasties atliktų interviu skaičius, siekiant išlaikyti pusiausvyrą tarp įmonių ir NVO, negalėjo būti didesnis. Tik kelios įmonės išreiškė susidomėjimą dalyvauti tyrime, nes jos nepasitikėjo, bijojo būti apkaltintos bei abejojo dėl duomenų apsaugos.

<sup>6</sup> <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/institutions-and-structures/eu-member-states>

<sup>7</sup> <https://www.cylaw.org/nomoi/enop/ind/syntagma/section-sccd616e86-2684-7e31-8de4-7c011089e650.html>

Be to, visada egzistuoja tarptautinės priemonės, reglamentuojančios apsaugą nuo diskriminacijos dėl lyties ir skatinančios lyties aspekto integravimą, įskaitant Jungtinių Tautų (JT) Konvenciją dėl diskriminacijos panaikinimo prieš moteris (CEDAW) ir Pekino veiksmų programą (BpfA) (EIGE). Galiausiai, kalbant apie labai mažų įmonių ir labai mažų NVO buvimą šalyje, kitų tyrimų duomenys rodo, kad įmonės daugiausia koncentruojasi paslaugų sektoriuje, tuo tarpu anksčiau dominavo žemės ūkio sektorius (Masouras, Pistikou & Komodromos, 2021). Lygiai taip pat daugelyje NVO daugiausia dirbama aplinkos apsaugos ir išsaugojimo srityse (pagal NVO duomenų bazę), tačiau kitų statistinių duomenų ar tyrimų apie labai mažas įmones bei labai mažas NVO nebuvo rasta.

## **2.1 Apklauso duomenų apie labai mažas įmones ir jų informuotumo lygį pagrindiniais klausimais apžvalga.**

Kalbant apie labai mažų įmonių sąmoningumą pagrindiniais klausimais, galima pastebėti tam tikras žinias, tačiau jos nėra pakankamos dėl visuomenės struktūrų, tokių kaip stereotipai ir lyčių vaidmenys, kurie stiprinami patriarchalinėje visuomenėje – moteris siejamos su santuoka, vaikų auginimu ir šeimos priežiūra. Taip pat tai lemia žinių ir švietimo trūkumas šiais klausimais. Lyčių lygybės srityje sąmoningumo trūkumą veikia religijos, politikos ir patriarchalinės visuomenės įtaka, taip pat trūksta sisteminio ir nuoseklaus visuotinai priimtino suvokimo. Pavyzdžiui, pradinėse mokyklose vyksta Sveikatos ugdymo pamokos, kuriose nagrinėjami klausimai apie lyčių stereotipus ir lyčių vaidmenis, tačiau, atrodo, kad jų nepakanka. Pilietinės organizacijos deda pastangas didinti sąmoningumą ir informuoti piliečius. Be to, dėl ekonominių sunkumų akcentuojamas pelnas, kuris dažnai lemia šeimai ir lyčių lygybei palankių politikų nepaisymą.

Kalbant apie šeimai palankias praktikas, jų pripažinimas egzistuoja tam tikru mastu, tačiau dažnai grįžtama prie tradicinių lyčių vaidmenų: pavyzdžiui, moterims, kurios prisiima priežiūros atsakomybes, dažnai suteikiamos atostogos, skubios atostogos ar galimybė dirbti iš namų, nes jos laikomos pagrindinėmis rūpintojomis. Taip sustiprinama idėja, kad būtent moteris ir turėtų užsiimti priežiūra, taip išlaikant tradicinius lyčių vaidmenis.

<sup>8</sup> Nėra nacionalinių ataskaitų apie gerąsias praktikas Kipre, išskyrus vieną susijusią su verslumu.

<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/financial-services-designed-women-women>

<sup>9</sup> <https://ngobase.org/c/CY/cyprus-ngos-charities>

<sup>10</sup> 3.3 Interculturality, acceptance and management of diversity; Stereotypes and their deconstruction - Respect for diversity, as well as 3.1 Family planning, sexual and reproductive health: Deconstructing stereotypical gender roles ([https://sch.cy/sd/262/ap\\_periechomeno.pdf](https://sch.cy/sd/262/ap_periechomeno.pdf)).

## 2.2 Apklausos duomenų apie labai mažas NVO ir jų informuotumo lygį pagrindiniais klausimais apžvalga.

Kalbant apie labai mažas NVO, atrodo, kad viena vertus, dauguma NVO rūpinasi žmogaus teisėmis, kas suteikia galimybę tiek disponuoti išsamesne informacija apie lyčių ir šeimos klausimus, tiek didesniai dėmesiui galimų problemų identifikavimui ir jų sprendimui. Pastebima, kad organizacijos sudarytos iš tyrėjų bei temų ekspertų, pavyzdžiui, migracijos, lyčių, seksualumo, aplinkos, šeimos, smurto lyties pagrindu ir kitų sričių specialistų. Nepaisant finansinių sunkumų, su kuriais susiduria mažos organizacijos, dėmesys skiriamas finansinės paramos ir fondų gavimui per Europos programas, o ne pelnui. Tačiau tai veikia darbo krūvį, veiklų vykdymą ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansą.

### Platesnis nacionalinis kontekstas

Remiantis tyrimu apie lyčių lygybės patirtį darbo rinkoje Kipre, dalyviai teigė, kad „jiems buvo suteiktos lygios galimybės ir darbdaviai nediskriminavo pagal lytį. Tačiau kai kurie vyresni dalyviai pažymėjo, kad kartais viskas nėra taip lygu, kaip atrodo“ (Kouta, Parmaxi, Smoleski, 2017, p. 1227). Jie taip pat pasidalijo, kad „Kipro visuomenės ir kultūrinė įtaka yra stipri, o dauguma vadybinių pozicijų priklauso vyrams“ (ibid.) ir kad „vyrai yra labiau pageidaujami įmonėse, siekiančiose didelio pelno, manydami, kad moterys yra emocionalesnės ir „gali nesugebėti susidoroti su sudėtingomis situacijomis ar sunkiais sprendimais““ (ibid.). Kai kurie dalyviai sutiko, kad moterys susiduria su iššūkiais darbe ir kad darbo vietoje egzistuoja nelygybė, stipriai susijusi su moterų specifinėmis rolėmis darbe ir šeimoje. Galiausiai, kalbant apie įsidarbinimą, tyrimo dalyviai identifikavo nėštumą kaip kliūtį darbo vietoje (ibid.).

‡ Nebuvo pastebėtų specifinių iššūkių, susijusių su lyčiai jautrių priežiūros politikų įgyvendinimu, nes dauguma įmonių ir NVO, suteikusių informaciją, dalyvių buvo moterys, jų darbuotojų kolektyvai nebuvo labai įvairūs, todėl jos jau buvo priėmusios ir įgyvendinusios politiką, orientuotą į lyties aspektus.

### 3. Iššūkiai ir kliūtys

#### 3.1 Bendri iššūkiai įgyvendinant lyties aspektu jautrias priežiūros politikos priemones

Iššūkiai pagal sektorių ir organizacinius skirtumus: dažniausiai pastebėti sunkumai buvo susiję su šeima palankių praktikų taikymu, o dažniausiai minėti – finansiniai sunkumai, nepakankamas darbuotojų skaičius, projektinis darbo tipas, paliekantis mažai arba visai nesuteikiantis lankstumo darbo grafikuose. Pažymėtina, kad kai kurie dalyviai apskritai neįvardijo jokių iššūkių. Dalyvių sektoriai apėmė turizmą ir keliones, socialinius klausimus bei jautrumo ugdymą (pvz., LGBTQIA+ klausimai), švietimą ir mokslinius tyrimus, taip pat kaimo bei žemės ūkio bendruomenes, orientuotas į paveldą, kraštovaizdį ir tradicijas. Dauguma labai mažų NVO akcentavo finansavimo trūkumą ir finansinius sunkumus bei nepakankamą darbuotojų skaičių projektų apimtimis įgyvendinti, o įmonės – nesugebėjimą sukurti lankstesnių darbo grafikų ir aplinkos, kas dar labiau trukdė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą.

Lyderystės ir darbuotojų požiūriai į lygiavertės priežiūros politikos įgyvendinimą: NVO vadovybės atrodė palaikančios lygiavertės priežiūros politikos diegimą ir manė, kad jų įgyvendinimas yra paprastas, tačiau nurodė, kad procesą riboja griežti projektų terminai ir nepakankamas darbuotojų skaičius. Įmonių vadovybė pabrėžė, kad lygiaverčių priežiūros politikų integracija yra įmanoma ir nesudėtinga, bet tik tuo atveju, jei Kipro visuomenės nuostatos keistųsi ir jie priimtų moteris kaip lygiavertes vyrams. NVO dalyviai teigė, kad tokių politikų įgyvendinimas nėra paprastas dėl giliai įsišaknijusių kultūrinių normų bei sisteminių kliūčių, taip pat dėl anksčiau minėtų iššūkių (finansiniai sunkumai, darbo jėgos trūkumas ir kt.). Apibendrinant, tiek NVO, tiek labai mažų įmonių vadovybės ir darbuotojai susiduria su sunkumais įgyvendinant lygiavertę priežiūros politiką. Tyrimo dalyviai pirmiausia akcentavo būtinybę keisti visuomenės normas ir kultūrą, kad šios politikos galėtų būti integruotos darbo vietose. Tik įmonių vadovybės nariai laikė lygiaverčių priežiūros praktikų diegimą paprastu, atsižvelgiant į tai, kad daugiausia apklaustų įmonių buvo iš privataus turizmo ir kelionių sektoriaus.

## 3.2 Finansinės, kultūrinės ir struktūrinės kliūtys

### Finansiniai suvaržymai:

- **Didelė priklausomybė nuo Europos finansavimo:** labai mažos NVO pabrėžė, kad jų veikla stipriai priklauso nuo Europos finansavimo, kuris priklauso nuo jų veiklos srities ir projektų prieinamumo.
- **Minimalus arba visiškai nacionalinės valdžios paramos nebuvimas:** dalyviai taip pat nurodė, kad neturi tinkamų nacionalinių projektų ar valdžios institucijų paramos, kas dar labiau apsunkina jų veiklą.
- **Ribotas finansavimas:** tai lemia žemus atlyginimus, darbuotojų nestabilumą, nesugebėjimą siūlyti lanksčių ir (ar) hibridinių darbo formų, todėl mažėja darbuotojų motyvacija ir našumas, o darbuotojai ieško geriau apmokamų darbų, ir palieka organizacijas.

### Kultūrinės nuostatos ir normos: <sup>12</sup>

- **Visuomenės normos:** ryškūs, vyraujantys lūkesčiai ir normos priskiriami moterims ir vyrams dėl priežiūros atsakomybių.
- **Hustle“ kultūra:** dalyvis, minėjęs „hustle“ kultūrą, turėjo omenyje darbuotojus, kurie vienu metu imasi daug užduočių, bet jas atlieka paviršutiniškai, dėl ko mažėja produktyvumas ir efektyvumas.
- **Žema atsakomybė darbe:** tai reiškia, kad darbuotojai nėra atsakingi už užduočių įvykdymą laiku ir dėl to nejaučia atsakomybės, kas ypač pasireiškia labai mažose NVO su minimaliu arba visai neegzistuojančiu finansavimu.
- **Visuomenė, kuri vis dar demonstruoja Europos standartų neatitinkančias patriarchalines vertybes:** dalyviai, minėję Kipro visuomenę kaip atgyvenusią, turėjo omenyje patriarchalines vertybes ir nelygiavertį moterų bei vyrų traktavimą. Buvo nurodyta, kad moterys laikomos pagrindinėmis globėjomis, įdarbinimas grindžiamas lyčių stereotipais, vaidmenų paskirstymas ir lyderystės suvokimas yra nelygiavertis, o emocinis darbas neproporcingai tenka moterims.

### Struktūriniai apribojimai:

- **Nepakankamas darbuotojų skaičius (dėl finansavimo trūkumo):** tai lemia, kad darbuotojų yra labai mažai, todėl jie negali naudotis lanksčiais darbo laikais; dauguma darbuotojų neturi galimybių pasinaudoti šeimai palankiomis praktikomis, kurios padėtų geriau derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, todėl jiems sunku išlaikyti motyvaciją darbui, nes jie negali pasirūpinti šeimos nariais (dažniausiai vaikais).

<sup>12</sup> Svarbu paminėti, kad visos apklaustos labai mažos NVO ir įmonės daugiausia sudarytos iš moterų darbuotojų ir neturi daug vyrų darbuotojų; kaip viena NVO pažymėjo, dauguma NVO yra moterų dominuojamos erdvės. Todėl žemiau išvardyti iššūkiai, susiję su kultūriniais požiūriais ir visuomenės normomis, neatspindi pagrindinės darbdavių ir struktūrų kultūros įsitikinimų, o kyla iš alternatyvių darbo ir užimtumo erdvių, suteikdami kitokį požiūrį ir perspektyvą apie visuomenę.

## 4. Lygiavertiškos priežiūros politikos poveikis ir nauda

### 4.1 Darbuotojų išlaikymas, produktyvumas ir gerovė

**Šeimai palankios politikos buvimas** ir poveikis darbuotojų gerovei, pasitenkinimui darbu ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrai: šeimai palankios politikos taikymas daugiausia buvo įvardytas kaip turintis teigiamą poveikį darbuotojų gerovei, pasitenkinimui ir produktyvumui darbe: įmonės pabrėžė produktyvumo augimą, lojalumą įmonei, galimybę derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, ypač turint priežiūros atsakomybių, o tai lemia, kad darbuotojai „atsidėkoja“ įmonei lojalumu. Tą patį pastebėjo ir NVO, papildomai atkreipusios dėmesį, jog tokios šeimai palankios praktikos yra itin naudingos darbuotojams, turintiems daug priežiūros atsakomybių, ypač vaikų, kuriems pirmoje dienos pusėje reikia daugiau dėmesio. Todėl lankstaus darbo galimybė kaip šeimai palankios praktikos pavyzdys leidžia pasiekti harmoningesnę darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ir padidina gebėjimą tinkamai atlikti darbo užduotis.

**Lygiavertės priežiūros politikos poveikis** darbuotojų išlaikymui labai mažose įmonėse ir labai mažose NVO: poveikis yra teigiamas; įmonės ir NVO pastebėjo, kad įgyvendinant lygiavertę priežiūros politiką, susijusią tiek su lyčių lygybės integravimu, tiek su šeimai palankiomis praktikomis, darbuotojai linkę pasilikti organizacijoje ir neieškoti kitų darbo vietų. Tai siejama su ilgalaikių, pasitikėjimu grįstų, santykių kūrimu.

**Produktyvumo augimas organizacijose, įgyvendinančiose su priežiūra susijusias naudas:** pastebėta, kad darbuotojų produktyvumas yra tiesiogiai susijęs su tokių praktikų, kaip lankstus darbo grafikas, galimybė išeiti skubiu atveju ar kompensuoti praleistą darbo laiką kitu metu, papildomų atostogų dienų (ligos ar kitų neatidėliotinų priežasčių pagrindu) suteikimas, įgyvendinimu. Tiek NVO, tiek įmonės tai patvirtino, nors kai kurios NVO pažymėjo, jog tokį lankstumą gali lydėti produktyvumo trūkumas.

### 4.2 Įrodymai apie lyčių lygybės integravimo priežiūros srityje privalumus

**Aktyvus lyčių lygybės integravimo palaikymas ir darbo rezultatyvumas:** vienintelis pastebėtas skirtumas tarp labai mažų įmonių, kurios aktyviai palaiko lyčių lygybę, ir tų, kurios nepalaiko, yra darbuotojų noras labiau stengtis ir „atsidėkoti“ organizacijai/įmonei, kas lemia geresnius darbo rezultatus, nes darbuotojai yra patenkinti. Interviu dalyviai pabrėžė, kad darbuotojai, kurie nesijaučia traktuojami lygiai, dažnai nusivilia, dirba mažiau efektyviai ar net palieka organizaciją.

Įmonės pripažino, kad leidimas darbuotojams turėti asmeninį gyvenimą ir derinti atsakomybes teigiamai veikia ne tik jų asmeninį gyvenimą, bet ir darbo rezultatus; darbuotojai išreiškia dėkingumą ir mainais daugiau įsitraukia darbe, o tai lemia labiau patenkintą kolektyvą ir geresnius veiklos rezultatus.

### **Socialinis įvaizdis ir labai mažų organizacijų pripažinimas, taikant lyčių**

**lygybės integravimą:** interviu dalyviai nepaminėjo savo įvaizdžio, tikėtina, dėl mažo organizacijų dydžio; mažos įmonės ir NVO labiau rūpinasi ryšių bei bendruomenių kūrimu su kitomis mažomis įmonėmis ir NVO, jos yra labiau orientuotos į klientus arba projektus, tad nuo visuomenės nuomonės jos nesijaučia priklausomos. Be to, dauguma interviu metu apklaustų NVO jau taiko lyčių lygybės integravimo praktikas ir bendradarbiauja su kitomis NVO, kurios daro tą patį. Todėl jų tarpusavio santykiai grindžiami bendru supratimu, kad visos organizacijos yra susitelkusios į socialinius klausimus ir lyčių lygybę, tad priėmimas yra savaime suprantamas.

### **Lyčių lygybės integravimo politikų įtaka darbo kultūrai, komandos**

**dinamikai ir įtraukties stiprinimui:** viena NVO pastebėjo, kad geresnė darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra prisidėtų prie projektų ir organizacijos misijos įgyvendinimo, teigiamai veikdama darbo kultūrą, nes ji būtų grindžiama bendruomeniškumo stiprinimu. Įmonės taip pat pabrėžė, kad esant lygesniam požiūriui į darbuotojus, jie tampa labiau patenkinti, o tai savo ruožtu didina jų efektyvumą, įskaitant bendradarbiavimą tarpusavyje.

## 5. Gerosios praktikos ir atvejų analizės

Iš NVO ir labai mažų įmonių, dalyvavusių interviu, buvo identifikuotos šios gerosios praktikos:

Lankstus darbo grafikas / darbas nuotoliniu būdu: siekiant padėti darbdaviams išlaikyti pusiausvyrą, organizacijos siūlė lankstaus darbo grafiko, nuotolinio darbo arba hibridinės darbo vietos taikymą, kad darbuotojai galėtų dirbti iš namų tada, kai tai yra tinkama ir naudinga jų priežiūros atsakomybėms suderinti. Mažiau biurokratinis požiūris: buvo pristatyta ir mažiau biurokratinė prieiga, t. y. procedūros ir protokolai yra svarbūs, tačiau jie neturėtų būti svarbesni už darbuotojų atsakomybes ir gyvenimą.

Lygiaverčių tėvystės atostogų skatinimas: organizacijos taip pat minėjo lygiaverčių tėvystės atostogų vyrams ir moterims skatinimą, kad moterys nebūtų diskriminuojamos dėl lyčių vaidmenų – t. y. kad darbo vietose moterys nebūtų atmetamos vien dėl lūkesčio, jog nėštumo metu išeis keliems mėnesiams iš darbo, nes vyrai turėtų tiek pat laiko, skirtą vaiko priežiūrai. Tokiu būdu darbdaviai vyrus ir moteris traktuotų vienodai.

Atsakomybės už pareigas prisiėmimas: kita organizacija pabrėžė atsakomybės už darbo rezultatus ir pareigas užtikrinimą, kad darbas būtų atliktas net ir tais atvejais, kai organizacijoms trūksta darbuotojų ar kyla sunkumų. Tai reiškia, kad žmonės turi būti atsakingi ir susitelkę į savo pareigų vykdymą, kad kitos praktikos galėtų veikti.

Kultūriniai pokyčiai: daugelis organizacijų įvairiais aspektais akcentavo kultūros pokyčius. Viena iš gerųjų praktikų buvo užjaunčiančios ir supratingos kultūros puoselėjimas, laikant šias dvi vertybes esminėmis. Kita – požiūrio ir kultūros keitimas į tai, kaip vyrai ir moterys suvokiami ir vertinami kaip priešingi poliai su įgimtomis savybėmis. Taip pat – darbo kultūros transformavimas į labiau europiniams standartams artimą modelį.

## Išvados

Pabaigai kelios organizacijos pabrėžė, kad gerosios praktikos yra svarbios, tačiau jos negali būti sėkmingai įgyvendintos be visuomenės pokyčių, ypač susijusių su požiūriu į moteris ir lyčių lygybę.

## Lietuva

### Įvadas

ES valstybės narės ir toliau susiduria su amžėjančios visuomenės problema, mažėjančiu gimstamumu, ribotomis darbo galimybėmis tėvams, auginantiems mažus vaikus, bei vaikų priežiūros paslaugų, taip pat sergančiųjų ar negalią turinčių asmenų priežiūros įstaigų trūkumu. Daugelis prižiūrinčiųjų asmenų patiria stresą, perdegimą ir finansinę įtampą, ypač tada, kai darbo vietos politika nesuteikia pakankamos paramos, tokios kaip apmokamos atostogos ar nuotolinio darbo galimybės. Darbuotojai, kurie rūpinasi sergančiais ar senstančiais artimaisiais arba negalią turinčiais asmenimis, turi susidoroti su nenusipėjama medicininiais poreikiais, elgesio iššūkiais ir emocine įtampa, tuo pat metu išlikdami produktyvūs ir patikimi savo darbe.

Šiame kontekste šalys vis daugiau dėmesio skiria šeimos politikai, ypač šeimai palankių priemonių plėtrai. Jų tikslas – padėti šeimoms suderinti darbą ir priežiūros atsakomybes, skatinti tiek moteris, tiek vyrus aktyviai dalyvauti darbo rinkoje ir stiprinti lyčių lygybę. Minėti iššūkiai pabrėžia šeimai palankios politikos ir lanksčių darbo priemonių poreikį, siekiant padėti subalansuoti darbo ir šeimos įsipareigojimus.

Platesnė socialinė, ekonominė, kultūrinė ir politinė aplinka lemia tokių politikų prioritetines sritis, o darbo ir šeimos gyvenimo derinimas tampa viena aktualiausių problemų postindustrinėse visuomenėse. Lankstūs darbo organizavimo būdai įmonėse suteikia galimybių pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotą darbo jėgą. Mažesnę darbuotojų kaitą galima pasiekti per didesnę pasitenkinimą darbu, galimybę derinti profesinį ir asmeninį gyvenimą bei lojalumą įmonei. Įgudusi ir stabili darbo jėga taip pat yra geriau pasirengusi kurti ir diegti naujas technologijas, kas leidžia sklandžiau integruotis į nuolat besikeičiančią ekonomiką.

Dauguma darbuotojų siekia būti ne tik geri profesionalai, bet ir rūpestingi tėvai, atsakingai auginantys savo vaikus, atsidavę vaikai, padedantys savo tėvams ir aktyvūs piliečiai, skiriantys laiko asmeniniams interesams bei bendruomeninei veiklai. Šią pusiausvyrą pasiekti įmanoma tik turint pakankamai laiko ir lankstumo (Genys D., Baltrušaitis M., 2009).

Viena iš „CarediZO“ projekto veiklų yra nustatyti ir analizuoti esamus labai mažų įmonių ir NVO poreikius bei iššūkius taikant lyties aspekto integravimą ir šeimai palankias praktikas. Tai daroma per diskusijas, konsultacijas, idėjų generavimą ir bendruomenių tyrimus, taip pat analizuojant įrankius, kurie leis taikyti lyties aspekto integravimą labai mažose įmonėse ir NVO, kartu sprendžiant lyčių atotrūkio problemą priežiūros srityje.

Esamų šaltinių ir publikacijų apžvalga rodo, kad Lietuvoje praktiškai nėra informacijos apie darbo ir asmeninio gyvenimo balanso situaciją labai mažose įmonėse ir NVO. „Micro NVO“ sąvoka nacionaliniu lygmeniu nėra vartojama, o terminas „labai maža įmonė“ daugiausia taikomas teisiniuose kontekstuose. Siekiant surinkti įžvalgų ir patirčių iš šio segmento, buvo suorganizuotos dvi fokus grupės, kiekvienoje iš jų dalyvavo po keturis informantus, atstovaujančius labai mažoms įmonėms ir NVO. Kiekvienoje grupėje dalyvavo trys moterys ir vienas vyras. Dalyviai buvo trijų labai mažų įmonių vadovai ir vienas jų pavaduotojas, vienas savarankiškai dirbantis asmuo (labai maža įmonė) bei NVO atstovai: steigėjas, vadovas ir darbuotojas.

## **Nacionalinis kontekstas**

Geriau paskirstytos priežiūros atsakomybės klausimas yra svarbi Lietuvos socialinės politikos tema. Tai patvirtina Socialinės apsaugos ir darbo ministrės Ingos Ruginienės pasisakymas. 2025 m. balandžio mėn. Varšuvoje vykusiame neformaliame ES užimtumo, socialinių reikalų ir lyčių lygybės ministrų susitikime ji pristatė Lietuvos pasiekimus stiprinant lyčių lygybę darbo rinkoje (Lietuvos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2025). I. Ruginienė pabrėžė Lietuvos Vyriausybės pastangas sudaryti sąlygas aktyviam žmonių, turinčių priežiūros atsakomybių, dalyvavimui darbo rinkoje ir išdėstė priemones – nuo vaikų priežiūros paslaugų išplėtimo iki lanksčių darbo formų ir tikslinių išmokų. Ji taip pat kalbėjo apie lygybę darbo rinkoje platesne prasme bei galimus paramos mechanizmus, kurie leistų žmonėms, turintiems priežiūros atsakomybių, visapusiškai įsitraukti į darbo rinką.

„Lygiavertis buities ir priežiūros atsakomybių pasiskirstymas yra ne tik lyčių lygybės klausimas, bet ir vienas pagrindinių elementų, padedančių įveikti demografinius iššūkius tiek Lietuvoje, tiek Europos Sąjungoje. Įvairios socialinės programos ir šeimoms skirtų paslaugų prieinamumas gali mums labai padėti šiame procese. Tik įgyvendindami kompleksines priemones galime užtikrinti teisingesnį vaikų priežiūros atsakomybių pasiskirstymą šeimoje, kad našta nebūtų užkrauta vien tik moterims“, – pabrėžė ministrė I. Ruginienė neformaliame ministrų susitikime Varšuvoje.

Bet kokios apklausos ir analizės, atliktos dėl priežiūros atsakomybių pasidalijimo iki COVID-19 pandemijos, nėra aktualios pokovidinėje situacijoje, kai darbdaviai ir darbuotojai iš esmės pakeitė savo nuomonę apie nuotolinį darbą, darbastogas („workcation“) ir kitas lanksčias priemones, padedančias derinti priežiūros atsakomybes. Tačiau atrodo, kad tai neatnešė esminių pokyčių geresniame priežiūros atsakomybių pasidalijime namuose.

## **Teisinis reguliavimas**

Pasak EIGE, Lietuvos moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas draudžia bet kokią diskriminaciją dėl lyties, įskaitant seksualinį priekabiavimą, o Strateginio valdymo įstatyme nustatyta, kad politikos planavimo, įgyvendinimo, stebėsenos ir vertinimo etapuose turi būti atsižvelgiama į lyčių lygybės, lygių galimybių ir nediskriminavimo principus (EIGE, 2025).

Sąvoka „labai mažos NVO“ (micro-CSO) nacionaliniu lygmeniu apskritai nevartojama, tą patį galima pasakyti ir apie sąvoką „labai mažos įmonės“ (micro-enterprise). Kasdienėje kalboje terminas „maža įmonė“ apima tiek labai mažas, tiek mažas įmones. Vis dėlto Lietuvos Respublikos įmonių ir įmonių grupių atskaitomybės įstatymas (Nr. XIV-2811) apibrėžia labai mažą įmonę kaip įmonę, kuri paskutinę finansinių metų dieną atitinka bent 2 iš šių kriterijų:

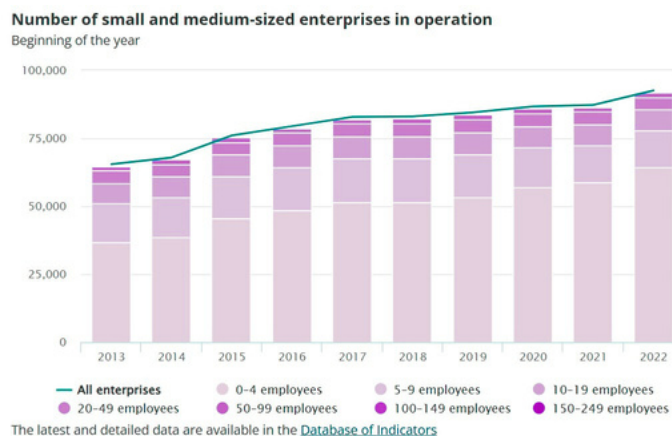
- balanso straipsniuose nurodyto turto vertė yra iki 450 000 eurų;
- grynosios pardavimų pajamos per finansinius metus yra iki 900 000 eurų;
- vidutinis metinis darbuotojų skaičius ataskaitiniais finansiniais metais – iki 10 darbuotojų.

Pagal Darbo kodeksą darbdavys, kurio vidutinis darbuotojų skaičius yra daugiau nei 50, privalo priimti lygių galimybių politiką kartu su jos įgyvendinimo ir stebėsenos priemonėmis. Kai kurie ekspertai pasisako už naujos nuostatos įtvirtinimą Darbo kodekse – numatyti darbdavių atsakomybę už priemonių, padedančių derinti darbą ir šeimos įsipareigojimus, įgyvendinimą, tačiau tik įmonėse ir organizacijose, kuriose dirba daugiau nei 50 darbuotojų.

Šiame tyrime pagrindinis kriterijus identifikuoti labai mažoms NVO ir labai mažoms įmonėms buvo tas, kad darbuotojų (ir savanorių) skaičius neturėtų viršyti 10 žmonių. Kadangi šios sąvokos nėra populiarios ir plačiai vartojamos, apklausų duomenų nėra.

2021 m. mažų ir vidutinių įmonių (nefinansinių įmonių, išskyrus fizinius asmenis, vykdančius ekonominę veiklą) skaičius padidėjo 6,1 %. Didžiausią dalį sudarė labai mažos įmonės (0–9 dirbantys asmenys) – 84,3 %. (Verslas Lietuvoje, 2022)

1 lentelė. Mažų ir vidutinių įmonių skaičius Lietuvoje, 2013–2022 m.



Source: Official Statistics Portal

### 3. Iššūkiai ir kliūtys

#### 3.1 Bendri iššūkiai įgyvendinant lyties aspektu jautrias priežiūros politikos priemones

Labai mažos įmonės ir (ar) labai mažos NVO neprivalo įdiegti priežiūros politikų. Paprastai tokios politikos įgyvendinamos remiantis žodiniu susitarimu tarp labai mažų įmonių ir (ar) labai mažų NVO direktoriaus ar pirmininko. Visi informantai pabrėžė, kad galimybė derinti priežiūros pareigas su darbo atsakomybėmis yra pridėtinė vertė dirbant labai mažose įmonėse ir (ar) labai mažose NVO. Darbuotojai vertina sąlygas, leidžiančias jiems atlikti priežiūros pareigas dirbant, dažniausiai tai derinama su nuotoliniu darbu. Kolegos labai mažose įmonėse ir (ar) labai mažose NVO paprastai yra draugiški ir vieni kitą palaiko gyvenimiškose situacijose. Palaikymo sulaukiama ir iš darbdavių, nes jie mano, kad darbuotojų lojalumas yra labai svarbus. Šių subjektų direktoriai (arba vadovai) labai supratingai žiūri į darbuotojų poreikius atlikti priežiūros pareigas, kai tokios aplinkybės atsiranda. Vadovai ir darbuotojai paprastai teigiamai vertina lanksčią, artimųjų priežiūrai palankią politiką. Daugelis vadovų didžiuojasi palaikančia aplinka, pabrėždami tarpusavio pagarbą ir gebėjimą prisitaikyti. Tačiau kai kurie išreiškė susirūpinimą dėl galimo lankstumo piktnaudžiavimo ar kartų skirtumų darbo etikoje bei lūkesčiuose. Fokus grupių informantai pasidalijo keliais pavyzdžiais, kai direktorius ir darbuotojai palaikė kolegas, kuriems reikėjo pasirūpinti šeimos nariais nenumatytomis aplinkybėmis. Labai mažos įmonės ir labai mažos NVO Lietuvoje susiduria su keliais pasikartojančiais iššūkiais įgyvendinant lyčiai jautrias priežiūros politikas:

**Išteklių ribotumas:** sunkumai derinant priežiūros pareigas su darbu, ypač kai nėra formalių paramos sistemų. Pavyzdžiui, asmenys, prižiūrintys senyvus tėvus ar specialiųjų poreikių turinčius vaikus, dažnai dirba netipinėmis valandomis (pvz., anksti ryte ar vėlai vakare). Dar sudėtingiau tiems, kurie prižiūri turinčius negalią.



**Susitarimų neformalumas:** dauguma labai mažų įmonių ir labai mažų NVO neturi formalių personalo politikų. Vietoj to jos remiasi neformaliais, pasitikėjimu grįstais susitarimais tarp komandos narių. Šis lankstumas naudingas, bet gali lemti nenuoseklumą ir pernelyg didelę priklausomybę nuo geranoriškumo.

**Perdegimas ir emocinė įtampa:** priežiūros pareigos, ypač ilgalaikė senjorų ar neįgaliųjų priežiūra, sukelia emocinį nuovargį ir perdegimą. Tai dar labiau sustiprėja, kai asmenys neturi paramos tinklų ar dirba vieni (pvz., laisvai samdomi darbuotojai ar individualūs veiklos vykdytojai), tačiau net ir turint lankstumą komandoje, užduotis vis tiek reikia įgyvendinti.

Įvairių sektorių patiriami iššūkiai:

- Paslaugų sektorius (pvz., privatūs darželiai): šie sektoriai dažnai reikalauja fizinio buvimo darbo vietoje, todėl sunkiau įgyvendinti lankstumo sąlygas. Dėl darbuotojų trūkumo, atsirandančio dėl priežiūros pareigų, veikla gali būti stipriai sutrikdyta.
- Laisvai samdomi darbuotojai ir individualūs verslininkai: nors jie turi daugiau autonomijos, jie taip pat patiria didesnę spaudimą užtikrinti pajamas, derindami priežiūros pareigas, dažnai be papildomos pagalbos ar paramos.
- Labai mažos komandos: mažose komandose neformalus kasavaitiniai planavimo susitikimai ir tarpusavio palaikymas padeda valdyti darbo krūvius. Tačiau papildomų, atsarginių sistemų nebuvimas vis tiek gali kelti riziką ekstremaliose situacijose.

Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba (2021) parengė rekomendacijas, kaip gerinti darbo ir priežiūros pareigų balansą. Kelios iš jų galėtų būti aktualios labai mažoms įmonėms ir (ar) labai mažoms NVO, pavyzdžiui:

- plėsti paslaugas šeimos nariams, kurie turi priežiūros atsakomybių, kad jie galėtų geriau derinti priežiūros ir darbo įsipareigojimus. Situaciją pagerintų priežiūros paslaugų prieinamumas savivaldybių lygmeniu;
- suteikti privalomą teisę į nuotolinio darbo galimybę, kai darbo pobūdis tai leidžia, asmenims, kurie prižiūri sergančius suaugusius šeimos narius ar neįgaliuosius;
- įvesti darbdaviui prievolę priimti nuotolinio darbo tvarkos aprašą, taikomą visiems darbuotojams, nepriklausomai nuo santuokos statuso ar kitų asmens požymių, išskyrus tuos atvejus, kai dėl darbo pobūdžio nuotolinis darbas negalimas;
- stiprinti Valstybinės darbo inspekcijos kompetenciją stebėti ir kontroliuoti Darbo kodekse numatytų darbo ir šeimos derinimo priemonių įgyvendinimą.

### 3.2 Finansinės, kultūrinės ir struktūrinės kliūtys

**Finansinės.** Labai mažos įmonės ir (arba) labai mažos NVO dažnai veikia su ribotais biudžetais, o ypač NVO yra priklausomos nuo projektinio finansavimo. Tai riboja jų galimybes siūlyti apmokamas atostogas, samdyti laikinus pakaitinius darbuotojus arba investuoti į su priežiūra susijusią infrastruktūrą. Tačiau jos leidžia taikyti lanksčias darbo sąlygas.

Nėra tikslinių valstybės paskatų ar subsidijų, skirtų remti šeimai palankias praktikas mažose organizacijose. Paslaugų infrastruktūros požiūriu, labiausiai trūksta trumpalaikių vaikų priežiūros paslaugų arba esamose paslaugose trūksta lankstumo. Darbuotojai, kurie rūpinasi sergančiais, vyresnio amžiaus šeimos nariais ar artimaisiais su negalia, taip pat išsako geresnės infrastruktūros poreikį. ([www.manoteises.lt](http://www.manoteises.lt))



Šaltinis: <https://manosveikata.lt>

**Kultūrinės.** Nepaisant teisinių nuostatų dėl bendros tėvystės atsakomybės, visuomenės lūkesčiai vis dar dažnai priskiria priežiūros pareigas moterims. Vyrai, kurie ima tėvystės atostogas ar rūpinasi sergančiais vaikais, gali susidurti su subtiliu pašaipumu ar skepticizmu iš kolegų ar darbdavių. Vyresni darbuotojai linkę labiau vertinti lojalumą ir lankstumą, tuo tarpu jaunesni darbuotojai suvokiami kaip labiau orientuoti į teises ir mažiau linkę daryti kompromisus dėl asmeninio laiko.

**Struktūrinės.** Žmogiškųjų išteklių nebuvimas: dauguma labai mažų įmonių ir labai mažų NVO neturi atskirų žmogiškųjų išteklių darbuotojų, todėl joms sunku formalizuoti ar užtikrinti su priežiūra susijusių politikų įgyvendinimą. Neformalus susitarimai: lankstumas paprastai grindžiamas žodiniais susitarimais ir tarpusavio pasitikėjimu, kas gali lemti nesusipratimus ar nevienodą elgesį.

Be jau esamų iššūkių, svarbu atsižvelgti į technologijų vaidmenį diegiant šeimai palankią politiką. Pavyzdžiui, nuotolinio darbo įrankių ir lanksčių darbo grafikų programinės įrangos naudojimas gali padėti darbuotojams efektyviau derinti darbą ir priežiūros atsakomybes. Deja, labai mažos įmonės ir labai mažos NVO neturi finansinių galimybių nei įsigyti programinės įrangos, nei turėti darbuotojų, galinčių pritaikyti atvirojo kodo programinę įrangą jų įmonės ar organizacijos poreikiams.

## **4. Lygiavertiškos priežiūros politikos poveikis ir nauda**

### **4.1 Darbuotojų išlaikymas, produktyvumas ir gerovė**

Didelėse korporacijose dirbantys žmogiškųjų išteklių specialistai mano, kad asmeninio ir profesinio gyvenimo disbalansas kelia grėsmę organizacijai, o darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros prioritetą yra būtina sąlyga, kad organizacijoje dirbtų laimingi, sveiki ir įsitraukę darbuotojai. Tačiau labai mažose įmonėse ir labai mažose NVO dažniausiai taip nėra (Krazauskienė R., 2024). Nors didesnis darbo pasitenkinimo jausmas skatina motyvaciją, viena iš priežasčių, kodėl žmonės nusprendžia dirbti labai mažose įmonėse ir labai mažose NVO, yra galimybė derinti nemokamą darbą – priežiūros atsakomybes – su apmokamu darbu. Darbuotojai labai mažose įmonėse ir labai mažose NVO vertino empatiją ir supratimą, ypač asmeninių krizių metu. Organizacijos, turinčios palaikančią aplinką, pranešė apie didelį darbuotojų lojalumą ir mažą jų kaitą. Vienas dalyvis pažymėjo, kad turi darbuotojų, kurie įmonėje dirba daugiau nei 20 metų, ką priskyrė tarpusavio pagarbai ir lankstumui. Nors priežiūros atsakomybės gali sumažinti trumpalaikį produktyvumą, ilgalaikė nauda – darbuotojų lojalumas, sumažėjęs neatvykimas į darbą ir pozityvi darbo kultūra – dažnai nusveria šias sąnaudas.

2023 m. atlikta apklausa „Patirtys darbe po vaiko priežiūros atostogų“ (Lietuvos įvairovės chartija, 2023) analizavo tėvų patirtis, kurie grįžo į darbą po vaiko priežiūros atostogų, bei darbdavių pastangas išlaikyti savo darbuotojus. Atsakymai nebuvo skirstomi pagal įmonės dydį. Rezultatai parodė, kad į buvusią darbovietę po tėvystės atostogų grįžo du trečdaliai darbuotojų. Trečdalis (32 %) pakeitė darbą, dažniausiai dėl kelių priežasčių: ketvirtadalis norėjo išeiti dar prieš tėvystės atostogas (25 %), 23 % buvo paveikti fakto, kad darbdavys nepasiūlė lanksčių darbo valandų, o 22 % atlyginimas nebuvo toks pats kaip kitų kolegų, ir nebuvo galimybių karjeros ar profesinio augimo (21 %). Beveik pusė (45 %) neturėjo galimybės grįžus į darbą dirbti lanksčiomis valandomis. Tai dažniausiai buvo mažesnių pajamų darbuotojų, kaimo vietovėse gyvenančių ar po tėvystės atostogų darbą pakeitusių asmenų atvejai. Vienas iš trijų darbuotojų (28 %) teigia, kad jaučiasi priverstas rinktis tarp laiko, praleisto su šeima, ir karjeros siekimo.

## 4.2 Įrodymai apie lyčių lygybės integravimo priežiūros srityje privalumus

Apskritai, labai mažos įmonės ir labai mažos NVO, kurios taiko lyčių integravimo ir šeimai palankios politikos priemonės, dažniau ugdo darnesnes, palaikančias ir atsprias komandas. Šios organizacijos geriau pasirengusios tvarkytis su netikėtais darbuotojų neatvykimais ir užtikrinti veiklos tęstinumą. Lyčiai jautri politika prisideda prie įtraukiančios ir empatiškos darbo aplinkos kūrimo. Jos skatina atvirą komunikaciją, tarpusavio palaikymą ir bendros atsakomybės jausmą.

Tačiau labai mažose įmonėse ir labai mažose NVO Lietuvoje šios politikos nėra formalizuotos. Nors jos ne visada viešai reklamuojamos, organizacijos, žinomos dėl palaikančios kultūros, yra patrauklesnės potencialiems darbuotojams, ypač tiems, kurie turi priežiūros atsakomybių. Labai mažų įmonių ir labai mažų NVO vadovai bei darbuotojai pripažino, kad šeimai palankios priemonės gerina organizacijos reputaciją, ypač sektoriuose, kur vertinama empatija ir socialinė atsakomybė. Tačiau ši reputacija dažniausiai formuojasi neformaliai, iš lūpų į lūpas, o ne per strateginį prekės ženklo kūrimą.

## 5. Gerosios praktikos ir atvejų analizė

Dėl kultūrinės ir socialinės aplinkos, susijusios su labai mažomis įmonėmis ir labai mažomis NVO, kurios nereikalauja specifinių formalizuotų priemonių, konkretūs atvejai nebuvo išskirti. Šių organizacijų stiprioji pusė yra lankstus darbo organizavimas.

### Išvados

Labai mažos įmonės ir labai mažos NVO Lietuvoje demonstruoja tvirtą įsipareigojimą integruoti šeimai palankias priemones į savo organizacinę kultūrą, nepaisant reikšmingų finansinių ir struktūrinių kliūčių. Jų priklausomybė nuo neformalios, pasitikėjimu grįstos sistemos atspindi tiek stiprybę, tiek pažeidžiamumą. Nors šios sistemos skatina lankstumą ir empatiją, jose trūksta nuoseklumo ir apsaugos, kurią galėtų suteikti formalios politikos. Siekiant paremti šias organizacijas, politikos formuotojai turėtų apsvarstyti:

- Tikslinių finansinių paskatų įvedimą priežiūrą palengvinančioms praktikoms.
- Šablonų ir gairių teikimą lankstiems darbo organizavimo sprendimams formalizuoti.
- Informacinių kampanijų skatinimą, siekiant keisti lyčių stereotipus ir normalizuoti lygiavertiškumą artimųjų priežiūros srityje.

Sprendžiant šias problemas, Lietuva gali dar labiau įgalinti savo labai mažas organizacijas rodyti pavyzdį kuriant įtraukią, atsparią ir sąžiningą darbo aplinką.

## Gerųjų praktikų rinkimas

CAREdiZO partneriai siekia surinkti gerąsias praktikas iš visos Europos. Šiame dokumente galite rasti informaciją apie labai mažas įmones ir labai mažas NVO, kurios jau buvo identifikuotos. Dokumentas bus reguliariai atnaujinamas projekto veiklų, tokių kaip seminarai ir mokymai, vykdymo metu bei pagal mūsų skaitmeninės praktikos bendruomenės dalyvių pateiktą informaciją.

Jei esate generalinis direktorius, personalo skyriaus vadovas arba darbuotojas labai mažoje įmonėje ar pilietinės visuomenės organizacijoje ir esate įdiegę gerąsias praktikas, susijusias su rūpinimusi ir lyčių lygybės integravimu (oficialiu ar neoficialiu lygmeniu), susisiekite su CAREdiZO programos partneriais savo šalyje arba užpildykite šią formą (<https://forms.gle/HYa46W4h9gPtbbLH8>), kad būtumėte įtraukti į CAREdiZO gerųjų praktikų rinkinį.

## Išvados

Šis tyrimo pranešimas, parengtas CAREdiZO projektui, nagrinėja lyties aspekto integravimo ir šeimoms palankių praktikų taikymą labai mažose įmonėse ir labai mažose NVO Graikijoje, Lietuvoje, Kipre ir Bulgarijoje. Nors šios institucijos sudaro daugumą ekonominės ir pilietinės erdvės ES, jų pastangos integruoti lyčių aspektą ir kurti šeimoms draugišką aplinką rodo tiek galimybes, tiek neapibrėžtumą. CAREdiZO tyrėjai pastebėjo, kad beveik visose partnerių šalyse trūksta duomenų apie lyties aspekto integravimą ir šeimoms palankias praktikas labai mažose įmonėse ir labai mažose NVO, todėl buvo sudėtinga atlikti plačią literatūros ir tyrimų analizę, dėl šios priežasties pasirinkta formuoti fokus grupes.

Svarbiausias atradimas visose partnerių šalyse – tai neformalių personalo valdymo praktikų taikymas. Šis požiūris leidžia organizacijose užtikrinti lankstumą, palaikymą ir empatiją, dažnai valdant per neformalius, pasitikėjimu grįstus ir žodinius susitarimus. Kita vertus, tokios strategijos gali būti nenuoseklios, tik dalinai kurti darbuotojų gerovę, taip pat jos nėra labai skaidrios.

Viena iš opiausių kliūčių formuojant tokias politikos priemones yra finansinių ir personalo išteklių trūkumai. Pavyzdžiui, daugelyje labai mažų įmonių ir NVO dažnai nėra atskirtų personalo skyriaus darbuotojų, todėl sunku užtikrinti nuoseklių sistemos veikimą bei politikos kūrimą ir stebėseną. Dauguma jų taip pat priklauso nuo projekcinio finansavimo, todėl sunku remti apmokamas atostogas ar samdyti laikinuosius darbuotojus, ypač jei trūksta vyriausybės paramos.

Kita nuolat pasikartojanti kliūtis – giliai įsišaknijusios kultūrinės ir socialinės normos. Daugiausia jos susijusios su tradiciniais lyčių vaidmenimis asmenims, turintiems priežiūros atsakomybių, vis dar itin gajus „socialinis susitarimas“, kad priežiūra yra daugiausia moters atsakomybė. Be to, vyrai darbuotojai, norintys, pavyzdžiui, išeiti tėvystės atostogų, gali susidurti su diskriminacija ir socialiniu spaudimu. Deja, tokie stereotipai vis dar formuoja darbo vietų dinamiką.

Papildomai, darbo organizavimo iššūkiai mažose komandose gali trukdyti visos organizacijos darbui. Net vieno darbuotojo nebuvimas gali turėti įtakos užduočių pasiskirstymui, sukeldamas nepakeliamą darbo krūvį ir perdegimą likusiems komandos nariams, ypač jei nėra kitų papildomų paramos mechanizmų.

Nepaisant esamų kliūčių, galima įžvelgti teigiamų praktikų poveikį šiose organizacijose. Pavyzdžiui, lankstūs darbo grafikai (lanksčios darbo valandos, nuotolinis darbas) didina darbuotojų gerovę, lojalumą ir pasitenkinimą darbu. Tokiu būdu labai mažos įmonės ar NVO gali užtikrinti darbuotojų išlaikymą ir didesnę produktyvumą, tuo pačiu mažinant priežiūros našta.

Dar vienas teigiamas poveikis, net ir taikant neformalias priemones, yra reputacijos kūrimas. Kai darbo vieta turi palaikančią ir empatišką kultūrą, ji gali pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus, sukurdamą didesnę pridėtinę vertę nei formalus įvaizdis.

Apibendrinant, šis tyrimas yra svarbus siekiant suprasti iššūkius, galimybes ir esamas praktikas lyties aspekto integravimo ir šeimai palankios politikos srityje labai mažų įmonių ir labai mažų NVO ekosistemoje partnerių šalyse. Kitaip tariant, jo tikslas yra „diagnozuojamasis“. Norint sužinoti daugiau apie realius pavyzdžius, CAREdiZO projekte rengiama papildoma ataskaita, kurioje bus nagrinėjamos gerosios praktikos labai mažose įmonėse ir labai mažose NVO. Šis rinkinys gali įkvėpti ir padėti kitoms organizacijoms rengiant arba gerinant jų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą gerinančių priemonių taikymą bei lyties aspekto integravimo politiką.

## Šaltiniai

Article 28 of the Constitution of the Republic of Cyprus, PART 2 On Fundamental Rights and Freedoms, 1960,

<https://www.cylaw.org/nomoi/enop/ind/syntagma/section-sccd616e86-2684-7e31-8de4-7c011089e650.html>

Eurocarers. (2021, December). The gender dimension of informal care [Position paper].

Eurocarers. Retrieved July 31, 2025, from <https://eurocarers.org/publications/the-gender-dimension-of-informal-care/>

European Commission. (2023, July 3). End Gender Stereotypes [Campaign webpage].

Retrieved July 31, 2025, from

[https://end-gender-stereotypes.campaign.europa.eu/index\\_en](https://end-gender-stereotypes.campaign.europa.eu/index_en)

European Commission. (2025, March 7). Gender equality strategy. Directorate-General for Justice and Consumers. Retrieved July 31, 2025, from

[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en)

European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. (n.d.). Work-life balance. European Commission. Retrieved July 30, 2025, from

[https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/labour-law/working-conditions/work-life-balance\\_en](https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/labour-law/working-conditions/work-life-balance_en)

European Commission: Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and enterprises, Katsinis, A., Lagüera González, J., Di Bella, L., Odenthal, L., Hell, M., & Lozar, B. (2024). Annual report on European enterprises 2023/2024 : enterprise performance review 2023/2024, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2826/355464>

European Institute for Gender Equality. (Accessed April 14, 2025). What is gender mainstreaming. <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming>

European Institute for Gender Equality. (Accessed April 14, 2025). Gender Equality Index. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024/domain/work>

European Institute for Gender Equality (Accessed May 29, 2025). EU Member States. On Institutions and structures.

<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/institutions-and-structures/eu-member-states>

European Institute for Gender Equality (Accessed May 29, 2025). Financial services designed for women, by women. On Good Practices on Gender Mainstreaming.

<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/financial-services-designed-women-women>

Eurostat. (n.d.). *Large enterprises generate one third of employment* [European Economy bulletin, block 3b]. European Commission. Retrieved July 30, 2025, from [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european\\_economy/bloc-3b.html?lang=en#:~:text=Only%200.2%](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european_economy/bloc-3b.html?lang=en#:~:text=Only%200.2%20)

Eurostat. (2024, October 25). Micro & small businesses make up 99 % of enterprises in the EU. European Union. Retrieved July 30, 2025, from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241025-1>

Genys, D., Baltrušaitis, M. (2009). Lankstaus darbo modelio įgyvendinimo rekomendacijos darbdaviams. Available at: [http://www.sidmc.org/project\\_020/wp-content/uploads/rekomendacijos.pdf](http://www.sidmc.org/project_020/wp-content/uploads/rekomendacijos.pdf)

Eurostat. (2024, October 25). Micro & small businesses make up 99 % of enterprises in the EU. European Union. Retrieved July 30, 2025, from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241025-1>

Kamberi, A. (2025). The Call for Help in Organizations; The Ongoing Patriarchy and Gender Stereotypes Women Face Within Cyprus. In *Impact of Patriarchy and Gender Stereotypes on Working Women: Exploring its Past, Present and Future* (pp. 159-175). Cham: Springer Nature Switzerland.

Ko, M. C. (2024). The Structural relationship of family-friendly policies, work-life balance, and employee's subjective wellbeing: Focusing on the categorization of family-friendly policies based on the Job Demands-Resources (JD-R) Model. *Review of Public Personnel Administration*, 44(2), 377-409.

Krazauskiene R. (2024). Available at: <https://www.delfi.lt/verslo-pozioris/nuomones/rasa-krazauskiene-kaip-palaikysime-darbo-ir-aenterpriseninio-gyvenimo-balansa-2024-aisiais-95786107>

Kouta, C., Parmaxi, A., & Smoleski, I. (2017). Gender equality in academia, business, technology and health care: a WomEnPower view in Cyprus. *International Journal of Caring Sciences*, 10(3), 1224-1231.

Law on the Accountability of Companies and Company Groups of the Republic of Lithuania (No. XIV-2811), accessed on <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/f06cb9b2338c11efb121d2fe3a0eff27>

LeaseLine BV. (2025, March 18). LeaseLine BV [WEPs company profile]. Women's Empowerment Principles. accessed on July 31, 2025, from <https://www.weps.org/company/>

Little Karma Co. (2024). Sustainability at Little Karma Co. Retrieved July 15, 2025, from <https://littlekarmaco.com/pages/sustainability>

- Little Karma Co. (2025). *About us – Our story*. Retrieved July 15, 2025, from <https://littlekarmaco.com/pages/about-us>
- Lithuanian Diversity Charter, Survey "Experiences at work place after child care holidays" (2023). Available at: <https://diversity.lt/kas-trecias-darbuotojas-renkasi-tarp-seimos-ir-karjeros-2/>
- Lithuanian Ministry of Social Security and Labour (2025). Available at: <https://socmin.lrv.lt/naujienos/>
- Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba. Darbo ir šeimos derinimo sąlygų gerinimas: Rekomendacijos politikos formuotojams (2021). Available at: <https://lygybe.lt/wp-content/uploads/2023/05/rekomendacijos-politikos-formuotojams.pdf>
- Masouras, A., Pistikou, V., & Komodromos, M. (2021). Innovation analysis in Cypriot small and medium-sized enterprises and the role of the European Union. In *Entrepreneurship, Institutional Framework and Support Mechanisms in the EU* (pp. 115-131). Emerald Publishing Limited.
- MOO. (n.d.). *People, products and the planet* [Webpage]. MOO. Retrieved July 31, 2025, from [https://www.moo.com/us/about/people-products-planet\\_moo.com+7](https://www.moo.com/us/about/people-products-planet_moo.com+7)
- Official Statistics Portal (2024). Available at: <https://osp.stat.gov.lt/verslas-lietuvoje-2022/veikiancios-mazos-ir-vidutines-imones>
- UN Women. (2024, February 6). *LeaseLine's approach to gender equality in micro-enterprise leasing* [Blog post]. Women's Empowerment Principles. Retrieved July 31, 2025, from <https://www.weps.org/blog/leaselines-approach-gender-equality-micro-enterprise-leasing>

## Priedai

Tyrimo gairės

### **Šalis: 1. Įvadas (1 puslapis)**

Šiame skyriuje pateikiama projekto konteksto ir literatūros bei dokumentų analizės tikslų apžvalga.

## **2. Nacionalinis kontekstas** *(1-2 puslapiai)*

2.1 Apklauskos duomenų apie labai mažas įmones ir jų informuotumo lygį pagrindiniais klausimais apžvalga.

2.2 Apklauskos duomenų apie labai mažas NVO ir jų informuotumo lygį pagrindiniais klausimais apžvalga.

Tai gali apimti:

Duomenis apie labai mažų įmonių ir labai mažų NVO buvimą šalyje, įskaitant sektorių pasiskirstymą ir užimtumo statistiką.

Esamų apklausų duomenų (jei tokių yra) nustatymas apie labai mažų įmonių ir labai mažų NVO informuotumą, požiūrį ir iššūkius, susijusius su lyčių lygybės ir šeimai palankių praktikų integravimu.

Ištirti bet kokias dokumentuotas iniciatyvas, politikos sprendimus ar paskatas, kurios skatina labai mažas įmones ir labai mažas NVO taikyti įtraukias darbo vietos praktikas (prašome užtikrinti, kad jos nebūtų tokios pačios kaip pirmojoje tyrimo dalyje).

Jeigu duomenų nėra, šiame skyriuje pateikite platesnį nacionalinį kontekstą, neapsiribodami tik statistika. Pasinaudokite savo žiniomis apie ekosistemą, remdamiesi savo patirtimi dirbant su labai mažomis įmonėmis ir labai mažomis NVO.

### **3. Iššūkiai ir kliūtys** *(daugiausia 3 puslapiai)*

#### **3.1 Bendri iššūkiai įgyvendinant lyties aspektu jautrias priežiūros politikos priemones**

- Kokie yra dažniausiai minimi / pastebimi iššūkiai, su kuriais susiduria labai mažos įmonės ir labai mažos NVO, įgyvendindamos lyties aspektui jautrias priežiūros politikos priemones?
- Kaip šie iššūkiai skiriasi įvairiuose sektoriuose ir organizacinėse struktūrose?
- Kokios yra vadovybės ir darbuotojų nuostatos dėl lygiavertės priežiūros politikos integravimo galimybių?

#### **3.2 Finansinės, kultūrinės ir struktūrinės kliūtys**

- Kokie finansiniai apribojimai trukdo labai mažoms įmonėms priimti šeimai palankią politiką (pvz., biudžeto ribotumas, vyriausybės paskatų stoka)?
- Kaip kultūrinės nuostatos ir visuomenės normos daro įtaką sprendimų priėmimui dėl tėvystės atostogų, vyresnio amžiaus žmonių priežiūros ir lanksčių darbo organizavimo formų?
- Kokie struktūriniai apribojimai (pvz., žmogiškųjų išteklių trūkumas, politikos sistemų nebuvimas) trukdo veiksmingam su priežiūra susijusių politikų įgyvendinimui?



#### **4. Lygiavertiškos priežiūros politikos poveikis ir nauda** *(daugiausia 3 puslapiai)*

##### **4.1 Darbuotojų išlaikymas, produktyvumas ir gerovė**

- Kaip šeimai palankių politikų buvimas (ar nebuvimas) veikia darbuotojų gerovę, pasitenkinimą darbu ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansą?
- Koks yra lygiaverčių priežiūros politikų poveikis darbuotojų išlaikymui labai mažose įmonėse ir labai mažose NVO?
- Ar jaučiamas produktyvumo padidėjimas organizacijose, kurios taiko su priežiūra susijusias naudas?

##### **4.2 Įrodymai apie lyties aspekto integravimo naudą priežiūros srityje**

- Kaip labai mažos organizacijos, aktyviai taikančios lyties aspekto įtraukimo principus, savo veiklos rezultatais palyginamos su tomis, kurios to nedaro?
- Kaip lyties aspekto įtraukimas veikia patyrusių darbuotojų samdymą ir organizacijos pelningumą?
- Kaip lyties aspekto įtraukimas veikia labai mažos įmonės ar organizacijos socialinį įvaizdį ir jos visuotinį priimtinumą?
- Kaip lyties aspekto įtraukimo politika veikia darbo vietos kultūrą, komandos dinamiką ir bendrą įtrauktį?

## **5. Gerųjų praktikų ir atvejų analizė** *(1 puslapis)*

Tai prisidės prie D2.2 „Gerųjų praktikų rinkinys ir rezultatai“ ataskaitos. Jei medžiaga sutampa su 3.1 skyriuje surinktais atvejais, galime naudoti atitinkamus duomenis ir D2.2.

**Pastaba:** aukščiau pateikti tyrimo klausimai tarnauja kaip gidas ir turėtų būti pritaikyti atsižvelgiant į kiekvienos partnerės šalies specifinį kontekstą.

SCAN ME



**PRISIJUNK PRIE CAREDIZO  
BENDRUOMENĖS**

<https://www.facebook.com/groups/1129351228949456/>

SCAN ME



<https://caredizo.eu/>