

Viola Korpa

**DARBA UN ĢIMENES DZĪVES SASKAŅOŠANA  
PRIVĀTĀ SEKTORA ORGANIZĀCIJĀS**

Promocijas darbs

LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
SOCIĀLO ZINĀTŅU FAKULTĀTE  
SOCIOLOĢIJAS NODAĻA



Viola Korpa

# **Darba un ģimenes dzīves saskaņošana privātā sektora organizācijās**

Promocijas darbs

Promocijas darbs izstrādāts socioloģijas nozarē

Apakšnozare: lietišķā socioloģija

Darba zinātniskais vadītājs:

Profesors, Dr.Sc.Soc. **Tālis Tisenkopfs**

Rīga, 2012



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Šis darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā  
„Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē”  
Nr.2009/0138/ IDP/1.1.2.1.2./ 09/IPIA/VIAA/004.

Darba recenzenti:

1. Aivars Tabūns, Dr.Sc.Soc., prof., Latvijas Universitāte
2. Aivita Putniņa, PhD, doc., Latvijas Universitāte
3. Ritma Rungule, Dr.Sc.Soc., asoc. prof., Rīgas Stradiņa Universitāte

© Latvijas Universitāte, 2012  
© *Viola Korpa*, 2012

**ISBN 978-9984-48-069-5**

## ANOTĀCIJA

Promocijas darbā analizēta darba un ģimenes dzīves saskaņošana Latvijā saistībā ar ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu, izvērtējot privātā sektora organizāciju pieredzi, praktiskās rīcības stratēģijas un iespējas ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā. Teorētiskais ietvars balstīts teorijās, kas atklāj darba un ģimenes attiecību kompleksitāti, un teorijās, kas palīdz interpretēt organizāciju kā darbavietu lomu darba un ģimenes saskaņošanā un skaidro ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu. Izmantojot multidimensionālu pētījuma dizainu: (1) sniegts darba un ģimenes saskaņošanas iespēju un pamatproblēmu raksturojums; (2) interpretētas organizāciju prakses un pieredze darba un ģimenes saskaņošanā; (3) risināta diskusija par ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanas un izmantošanas kontekstualitāti, saturu un norisi; (4) kā arī sniegta ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu kavējošo un motivējošo faktoru analīze.

**Atslēgvārdi:** *darba un ģimenes dzīves saskaņošana, ģimenei draudzīga darbavieta, organizācija kā darbavieta.*

## ANNOTATION

The promotional work presents an analysis of work-family reconciliation in Latvia in relation to forming of family-friendly workplaces while assessing the experience, practices and possibilities of the organizations of private sector in the creation of family-friendly work environment. Theoretical framework is based on the theories that reveal complexity of work-family interface and the theories that help to interpret the role of organizations as workplaces in the work-family reconciliation. The author applies multi-dimensional research design in order to: (1) present the description of possibilities and difficulties to reconcile work and family life; (2) interpret the practices and experience of the organizations; (3) discuss the context, content and process of implementation of family-friendly initiatives; (4) give an analysis of obstructive and facilitative factors of formation of family-friendly workplaces.

**Key-words:** work-family reconciliation, family-friendly workplace, organization as a workplace.



## SATURA RĀDĪTĀJS

<b>Darbā ievietoto attēlu saraksts</b> .....	7
<b>Darbā ievietoto tabulu saraksts</b> .....	7
<b>Ievads</b> .....	8
Tēmas izpētes nozīmīgums .....	8
Promocijas darba mērķis un uzdevumi .....	11
Pētījuma pieņēmums un pētnieciskie jautājumi .....	12
Promocijas darba novitāte un pienesums .....	13
Promocijas darba struktūra .....	14
<b>1. Teorētiskās un metodoloģiskās pieejas darba un ģimenes mijiedarbības pētniecībā</b> .....	16
1.1. Darba un ģimenes sfēras savstarpējo mijiedarbību raksturojošo jēdzienu interpretācija .....	16
1.2. Pieejas un teorijas darba un ģimenes attiecību analīzē .....	23
<b>2. Teorētiskās nostādnes par organizāciju kā darbavietu lomu darba un ģimenes saskaņošanas veicināšanā</b> .....	32
2.1. Ģimenei draudzīgas darbavietas konceptualizācija .....	32
2.2. Organizāciju stratēģijas darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanā .....	38
2.3. Teorētiskās perspektīvas ģimenei draudzīgu darbavietu analīzē .....	42
<b>3. Darba un ģimenes saskaņošanas sociālekonomiskais un politiskais konteksts</b> .....	50
3.1. Darba un ģimenes saskaņošanu ietekmējošie sociālekonomiskie procesi un mūsdienu ekonomiskā krīze .....	50
3.2. Politiskais un tiesiskais regulējums darba un ģimenes saskaņošanai .....	55
<b>4. Empīriskās izpētes metodoloģiskais ietvars darba un ģimenes saskaņošanas analīzei privātā sektora organizācijās</b> .....	64
4.1. Pētnieciskā stratēģija un datu ieguves metodes .....	64
4.2. Pētījuma rezultātu analīzes modelis un struktūra .....	73
<b>5. Darba un ģimenes saskaņošanas iespēju un pamatproblēmu raksturojums mūsdienu Latvijā</b> .....	78
5.1. Pārskats par darba un ģimenes saskaņošanas jomā risināmo problēmu līdzšinējo izpēti .....	78
5.2. Darba un ģimenes saskaņošana: darba ņēmēju perspektīva .....	87
<b>6. Privātā sektora organizāciju pieredze darba un ģimenes saskaņošanā</b> .....	96
6.1. Darba un ģimenes saskaņošanas aspekts organizāciju kā darbavietu vērtēšanas sistēmās .....	96
6.2. Privātā sektora organizāciju prakses darba un ģimenes saskaņošanā .....	104
6.3. Ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanas un izmantošanas kontekstualitāte, saturs un norise .....	129
6.4. Darbavietu draudzīgums ģimenēm: ieguvumi un ieguldījumi .....	140
<b>7. Ģimenei draudzīgas darba vides veidošanos ietekmējošie faktori</b> .....	148
7.1. Darba un ģimenes saskaņošanas aktualitāte publiskā diskursa un organizāciju prakses līmenī .....	148
7.2. Ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanos kavējošo un motivējošo faktoru analīze .....	152
<b>Secinājumi</b> .....	162
<b>Pateicības</b> .....	167
<b>Izmantotās literatūras un avotu saraksts</b> .....	168
<b>Pielikumi</b> .....	184

## DARBĀ IEVIETOTO ATTĒLU SARAKSTS

1. **attēls.** Organizāciju kā darbavietu loma darba un ģimenes saskaņošanā indivīdu un sabiedrības līmenī
2. **attēls.** Darba un ģimenes saiknes definēšanas specifika
3. **attēls.** Mijšakarības starp darba un ģimenes mijiedarbību raksturojošiem jēdzieniem
4. **attēls.** Darba un ģimenes attiecības skaidrojošo teoriju kopsakarības
5. **attēls.** Darba vides un darba apstākļu jēdzienu savstarpējība
6. **attēls.** Ģimenei draudzīgas darbavietas izpausmes pamatformas
7. **attēls.** Ģimenei draudzīgas darbavietas jēdziena satura evolūcija
8. **attēls.** Ģimenei draudzīgu darbavietu stratēģiju iedalījums atkarībā no priekšstatiem par darba un ģimenes sfēru nošķiršanu
9. **attēls.** Ģimenei draudzīgu darbavietu stratēģiju pamatformas
10. **attēls.** Galvenās teorētiskās perspektīvas ģimenei draudzīgu darbavietu analīzē
11. **attēls.** Empīriskās informācijas ieguves posmi
12. **attēls.** Ģimenei draudzīgu darbavietu gadījumu izpētes kopskats
13. **attēls.** Gadījumu aprakstu veidošana un iegūtās informācijas analīzes vadlīnijas
14. **attēls.** A.Strausa izstrādātais kodēšanas paradigmas modelis
15. **attēls.** Empīriskās analīzes tematiskie bloki
16. **attēls.** Vēlamais laika patēriņš saskarsmei ģimenē (% no atbildējušo kopskaita)
17. **attēls.** GE Money Ģimenes istaba Rīgas centrālajā birojā
18. **attēls.** Ģimenei draudzīgu darbavietu veidošana Latvijā laika perspektīvā
19. **attēls.** Nepieciešamība pēc paradigmu pārmaiņām mūsdienu Latvijā attiecībā pret darbu un darbavietu
20. **attēls.** Ģimenei draudzīgas darbavietas loma organizāciju līmenī
21. **attēls.** Ģimenei draudzīgas darbavietas kā sabiedrības līmenī nozīmīga fenomena šķautnes
22. **attēls.** Darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu aktualitāte mūsdienu Latvijā publiskā diskursa un organizāciju prakses līmenī
23. **attēls.** Ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanos kavējošie faktori no darba devēju perspektīvas

## DARBĀ IEVIETOTO TABULU SARAKSTS

1. **tabula.** Publiskā un privātā sektora organizāciju salīdzinājums
2. **tabula.** Ģimenei draudzīgas darbavietas izpratnes raksturojums politikā un organizāciju vadībā
3. **tabula.** Organizācijas industriālajā un postindustriālajā laikmetā
4. **tabula.** Eiropas Savienības politika darba un ģimenes saskaņošanas jomā
5. **tabula.** Pabalsti, kādus ģimene saņem(-)s bērna gaidīšanas, piedzimšanas un audzināšanas laikā
6. **tabula.** Pētījuma ietvaros intervēto ekspertu raksturojums
7. **tabula.** Izlasē iekļauto uzņēmumu vispārējs raksturojums pēc to lieluma
8. **tabula.** Izlasē iekļauto informantu raksturojums atkarībā no uzņēmuma darbības jomas un veida
9. **tabula.** Latvijas iedzīvotāju laika izlietojums pa galvenajām nodarbību grupām 2003.gadā
10. **tabula.** Iedzīvotāji dažādās Eiropas valstīs, kam ir grūtības saskaņot darbu un ģimeni vismaz vairākas reizes mēnesī (%)
11. **tabula.** Elastība darba tirgū darba ņēmēju skatījumā
12. **tabula.** Elastīgā darba formu potenciālais pieprasījums (% katrai darba formai)
13. **tabula.** Pēdējo sešu mēnešu laikā pieredzētie darba tiesību un darba drošības pārkāpumi tautsaimniecības nozarēs Latvijā 2009.gadā (atbilžu sadalījums %)
14. **tabula.** Iemesli darba atsākšanai mātēm pēc bērna piedzimšanas (% katrā grupā)
15. **tabula.** Faktiskā vai plānotā un pēc vecāku domām labākā (vēlamākā) uzraudzība bērniem dažādos vecumos (% katrā vecumā)
16. **tabula.** Darba devēju vērtēšanas sistēmas Latvijā (hronoloģiskā secībā)
17. **tabula.** Ģimenei draudzīgas un ģimenei nedraudzīgas darbavietas iezīmju salīdzinājums
18. **tabula.** Priekšstati par organizāciju nepieciešamību iesaistīties darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanā

## IEVADS

### Tēmas izpētes nozīmīgums

Nepieciešamība apvienot darbu un ģimeni rada visdažādākās un niansētākās problēmas, izaicinājumus un dilemmas visām iesaistītajām aģentu grupām. Interese par saskaņotas darba un personīgās dzīves pasākumu ieviešanu Eiropas Savienības valstīs ir būtiski palielinājusies. Eiropas Savienības mērogā darba un ģimenes dzīves saskaņošanas veicināšanas nepieciešamība parādās kā diskursīvs refrēns kontekstā ar Eiropas Savienības stratēģisko mērķu sasniegšanu (Hobson, Fahlen, 2009). Lai sasniegtu Lisabonas stratēģijā (The Lisbon Strategy, 2000; 2005) paustos nodarbinātības mērķus par labāku darbu ikvienam cilvēkam, valdības tiek aicinātas ieviest politiku un rosināt uzņēmumus ieviest tādas cilvēkresursu stratēģijas, kuru mērķis ir panākt lielāku harmoniju starp darbu un ģimenes dzīvi. Eiropas Nodarbinātības Stratēģija pievērš īpašu uzmanību darba kvalitātei kā specifiskam produktivitātes nosacījumam. Svarīgus faktoros darba un ģimenes saskaņošanas iespēju sakarā, izceļ Eiropas Savienības Nodarbinātības politikas vadlīnijas (2008–2010), Eiropas Savienības Nodarbinātības un sociālās solidaritātes programma (2007–2013), Eiropas Dzimumu līdztiesības pakts (2006-2010; 2011-2020). Tiek pamatots, ka lai īstenotu vairākus svarīgus Eiropas Savienības līmeņa politikas mērķus, ir īpaši svarīgi panākt darba un privātās dzīves saskaņotību. Latvijā līdz šim nav ticis plaši apspriests, ka darba un ģimenes saskaņošana būtu svarīga komponente kādu valsts vai reģionālā līmenī nozīmīgu mērķu sasniegšanai un problēmu risināšanai, taču ir jāatzīst darba un ģimenes dzīves saskaņošanas loma tādos sabiedrības līmenī vitālos procesos kā sociālās atstumtības mazināšana, nodarbinātības veicināšana vienlaikus ar iedzīvotāju ataudzes problēmu risināšanu un dzīves kvalitātes uzlabošanu. Tāpēc darba un ģimenes dzīves saskaņošanas izpēte dod ieguldījumu šo problēmu risinājumu izvērtēšanā.

Mūsdienu Latvijā, līdzīgi kā citās valstīs, novērojamas vairākas tendences, kas aktualizējušas darba un ģimenes dzīves saskaņošanas problēmloku, un, ņemot vērā sabiedrības attīstības iezīmes un virzību, nav pamata uzskatīt, ka tās mazināsies. Pētnieki (piemēram, Barnett, 1999; Korabik, Lero, Whitehead, 2008) norāda, ka palielinās divu pelnītāju un divkarjeru ģimeņu īpatsvars, vērojams māšu, kurām ir mazi bērni, īpatsvara pieaugums kopējā darbaspēka apjomā, vīriešu un sieviešu uzvedības modeļi darba tirgū kļūst aizvien līdzīgāki, lielākā daļa vīriešu un sieviešu saskaras ar atbildību un rūpēm par saviem vecākiem vai citiem vecāka gadagājuma tuviniekiem. Darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu aktualizēšanās sabiedrībā saistāma ar aizvien pieaugošu sieviešu iesaistīšanos darba tirgū, ģimeņu un indivīdu labklājības vairošanas centieniem, patēriecības kultūras spiedienu uz intensīvu strādāšanu un pelnīšanas iespējām. Iepriekšminētais norāda uz to, ka intensificējas gan darbavietu izvirzītās prasības darbiniekiem, gan ģimeņu vajadzības un vēlme dzīves kvalitātes uzlabošanai un kāda noteikta dzīves stila nodrošināšanai. Sabiedrībā notiek dzimumlomu maiņa un pārdale, mainās dzimumlomu izpratne no tradicionālās/patriarhālās vīriešu un sieviešu lomu uztveres uz egalitārāku skatījumu. Tādējādi nepieciešamība saskaņot profesionālās karjeras veidošanu un ģimenes dzīves veidošanu kļūst nozīmīgs izaicinājums lielākajai daļai sabiedrības. Izvēles, ko izdara vīrieši un sievietes, lai apvienotu profesionālo, personisko un ģimenes aspektu savā dzīvē, lielākoties ir personiskas.

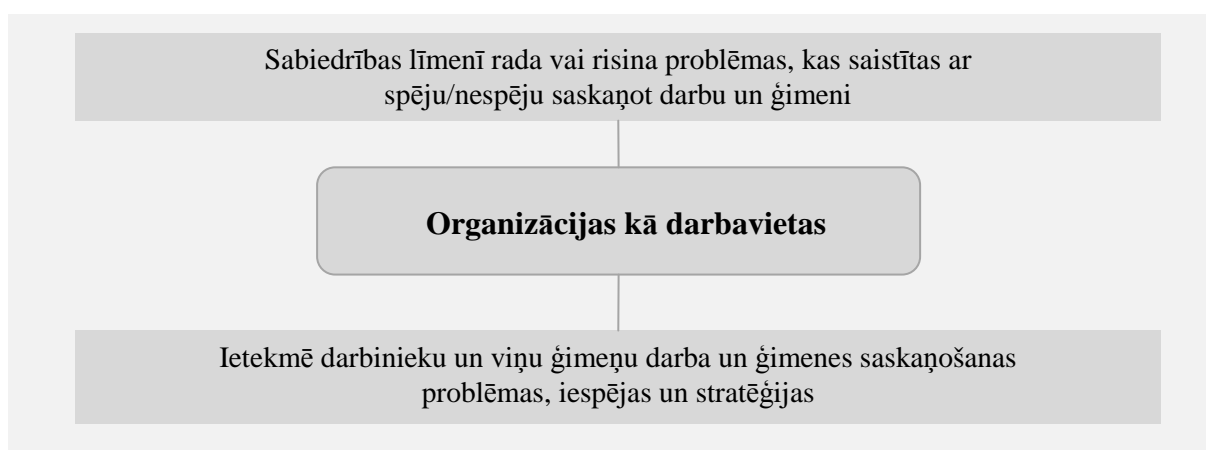


Tomēr tas, kā indivīdi samēro pretrunīgās vajadzības, ietekmē sabiedrisko kārtību, iespaidojot, piemēram, dalību darba tirgū un dzimstību. Vienlaikus indivīdu izvēli ietekmē arī sociālās dzīves organizācija – likumā noteiktās tiesības uz atvaļinājumu, kas saistīts ar ģimeni, un publiskā sektora nodrošināta bērnu un citu apgādājamo personu aprūpe vai citi faktori, piemēram, veikalu darba laiks un mācību dienas ilgums skolā. Stratēģijas, kas palīdzētu izdarīt saskanīgas iepriekšminētās izvēles, pamatojas uz vairākiem komponentiem, un to īstenošanā jāiesaistās vairākiem sociālajiem aģentiem (Eiropas Kopienų komisija, 2008).

Darba un ģimenes dzīves saskaņošana ir komplicēts vairāklīmeņu jautājums – problēmas, procesi un iespējas iekļaujas gan mikro, gan mezo, gan makro līmeņa norisēs. Tā vienlīdz attiecas uz katru indivīdu atsevišķi, uz viņu ģimenēm, darbavietām un sabiedrību kopumā. Savijas individuālie un sociālie faktori, izvēle un piespiedība. Struktūra un indivīds ir atkarīgi viens no otra – struktūra nevar pastāvēt neatkarīgi no indivīda rīcības, jo rīkojoties indivīdi vienlaikus reproducē apstākļus, kas padara šo rīcību iespējamu. Savukārt rīcība izriet no iepriekšējās rīcības rezultātā izveidotās struktūras. Tā kā struktūra ir vienlaikus rīcības līdzeklis un rezultāts, tad tā vienlaicīgi gan padara iespējamu, gan arī ierobežo indivīda rīcību (Gidenss, 1999). Būtiska loma darba un ģimenes saskaņošanā, un ar to saistīto problēmu risināšanā ir ne tikai indivīdiem, bet arī organizācijām kā darbavietām. Lai arī organizācijas kā specifiski sociāli veidojumi biežāk tiek uzlūktas kā pakalpojumu sniedzējas vai preču ražotājas, tomēr mūsdienu sabiedrībā organizāciju sociālais nozīmīgums lielā mērā saistīts arī ar to kā darbavietu lomu, tādējādi novērtējot gan organizāciju devumu ekonomikā, gan iedzīvotāju nodarbinātībā. Promocijas darbā lielāka uzmanība tiek pievērsta tieši organizācijām kā darbavietām, atklājot to spēcīgo lomu darbinieku personiskās un ģimenes dzīves iedabas un kvalitātes ietekmēšanā. Indivīdu līmenī organizācijas ietekmē darbinieku un viņu ģimeņu darba un ģimenes saskaņošanas iespējas, problēmas un stratēģijas. Sabiedrības līmenī organizācijas kā darbavietas gan rada, gan arī risina problēmas, kas saistītas ar spēju/nespēju saskaņot darbu un ģimenes dzīvi (attēls Nr.1).

1. attēls

### **Organizāciju kā darbavietu loma darba un ģimenes saskaņošanā indivīda un sabiedrības līmenī**



Avots: Autores veidots attēls

Analizējot organizācijas kā specifiskus sociālās struktūras elementus, jānošķir publiskā un privātā sektora organizācijas, jo to izveides mērķis un funkcionēšanas nosacījumi ir atšķirīgi. Privātā sektora organizācijām ir atļauts viss, kas nav aizliegts ar likumu, savukārt,

publiskā sektora organizācijām ir aizliegts viss, kas nav atļauts ar likumu. Tas tiešā veidā attiecas arī uz darba un ģimenes saskaņošanas nosacījumiem. Darba devēja iespējas privātā sektora organizācijās ir plašākas un ietekme lielāka. Privātā sektora organizācijas var būt elastīgākas, piemēram, resursu izlietojuma ziņā, jaunu procesu ieviešanā vai citos organizācijas funkcionēšanas aspektos. 1.tabulā sniegts privātā un publiskā sektora organizāciju specifikas salīdzinājums.

1.tabula.

### Privātā un publiskā sektora organizāciju salīdzinājums

	<b>Privātā sektora organizācijas</b>	<b>Publiskā sektora organizācijas</b>
Pieprasījums	daudzi atsevišķi klienti ar individuālām vajadzībām;	pieprasījums ir kolektīva lēmumu pieņemšanas procesa rezultāts;
Piedāvājums	lēmumu par preces vai pakalpojuma piegādi pieņem uzņēmējs, izvērtējot iespējamo peļņu vai zaudējumus; pastāv piegādātāju konkurence;	piegādātāji ir institūcijas ar monopolstāvokli attiecīgajā jomā; institūcijas rada vai likvidē likumdevējs;
Stimuli	peļņa vai izvairīšanās no zaudējumiem; atalgojuma palielināšana par labiem rezultātiem;	institūcijas budžets un atalgojumi ir fiksēti un nav atkarīgi no darbības rezultātiem;

Avots: Bariss, 2009

Vairums organizāciju darbojas privātajā sektorā. Latvijā vairāk nekā 80% no organizāciju kopskaita ir privātā sektora organizācijas. Līdzšinējie pētījumi (piemēram, „Darba tiesību un darba drošības problēmjautājumu izpēte un darba tiesību aizstāvības rīcībstratēģiju modelēšana”, 2009) norāda uz to, ka, saistībā ar darba tiesību ievērošanu un citiem darba vides nosacījumiem, ir atšķirības starp publiskā un privātā sektora organizācijām. Publiskā sektora organizācijās darba tiesības tiek ievērotas stingrāk, arī strādājošie jūtas ievērojami drošāk un ir aktīvāki savu darba tiesību aizstāvēšanā, piemēram, pieprasot sev nodrošināt atbilstošus darba apstākļus. Privātā sektora organizācijās (sevišķi mikro un mazajos uzņēmumos) ir problēmas ar darba tiesību ievērošanu, kas ļauj izvirzīt pieņēmumu, ka arī darba un ģimenes saskaņošana ir problemātiska. Tie ir būtiski argumenti, kas liek pievērsties tieši privātā sektora organizāciju izpētei. Ar privātā sektora organizācijām tiek saprastas – komercorganizācijas, uzņēmumi, firmas, komersanti, SIA, AS u.tml.

Publiskā diskursa līmenī bieži tiek uzsvērts, ka darbinieki ir mūsdienu organizāciju kodols un attīstības dzinējspēks. Praksē organizācijas Latvijā saskaras ar nepieciešamību risināt tādas problēmas kā zema darba produktivitāte, augsta darbinieku mainība, grūtības piesaistīt darbiniekus, lielas darbaspēka izmaksas un citas ar cilvēkresursiem saistītās problēmas. Ārvalstīs veiktie pētījumi (piemēram, „*Reassessing the Family-Friendly Workplace: Trends and Influences in Britain, 1998-2004*”, 2007) liecina, ka viena no pieejām minēto problēmu risināšanā ir sekmēt darbinieku darba un ģimenes saskaņošanu, un integrēt organizācijās ģimenei draudzīgas iniciatīvas. Tas zināmā mērā ļauj izskaidrot organizāciju interesi iesaistīties darba un ģimenes saskaņošanas problēmu risināšanā. Latvijā nav pētījumu, kuros būtu padziļināti analizētas organizāciju prakses darba un ģimenes saskaņošanā un vērtēti ieguvumi un ieguldījumi organizācijas līmenī, integrējot ģimenei draudzīgas iniciatīvas. Trūkst arī padziļinātas darba devēju nostājas izpētes par darba un ģimenes saskaņošanu un organizāciju kā darbavietu lomu šajos procesos.

Pastiprinātu nozīmību ģimenei draudzīgas darba vides veidošanas tēma iegūst kontekstā ar organizāciju un sabiedrības ilgtspējas nodrošināšanas iespējām. Ilgtermiņa perspektīvas nepieciešamības atzīšana ļauj saskatīt izaugsmes un attīstības iespējas arī tādos procesos, kas īstermiņa skatījumā bieži vien parādās kā zaudējumi. Ilgtspējīgas attīstības idejas galvenā būtība ir mazināt uzsvāru uz šībrīža vajadzību apmierināšanu, iekļaujot uzmanības lokā arī iespaids izvērtējumu ilgākā laika periodā un nākamo paaudžu vajadzības. Ilgtspējīgas attīstības mērķis (Our Common Future; The Brundtland Commission, 1987) ir labklājības nodrošināšana gan pašreizējai, gan nākamajām paaudzēm. Priekšplānā izvirzās jautājumi par individuālajām un kolektīvajām interesēm, par nepieciešamību rast līdzsvaru starp tām. Ģimenei draudzīgas darbavietas var kļūt par svarīgu resursu šajos procesos, tāpēc ir nepieciešams pētījums, kurā tiktu analizēta privātā sektora organizāciju pieredze, lai iegūtu nozīmīgu informāciju par organizācijās pastāvošajiem priekšstatiem un praksēm saistībā ar darba un ģimenes saskaņošanu un ģimenei draudzīgas darba vides attīstību.

### **Promocijas darba mērķis un uzdevumi**

Promocijas darba mērķis ir analizēt darba un ģimenes saskaņošanu Latvijā saistībā ar ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu, izvērtējot privātā sektora organizāciju pieredzi, praktiskās rīcības stratēģijas un iespējas ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā.

Mērķa sasniegšanai promocijas darbā izvirzīti un īstenoti šādi pētnieciskie uzdevumi:

1. analizētas teorētiskās un metodoloģiskās pieejas darba un ģimenes dzīves mijiedarbības izpētē;
2. sniegts teorētisks organizāciju kā darbavietu lomas raksturojums darba un ģimenes saskaņošanas veicināšanā, īpaši pievēršoties ģimenei draudzīgas darbavietas koncepcijas aplūkojumam;
3. sniegts ieskats darba un ģimenes saskaņošanas sociālekonomiskajā un politiskajā kontekstā, iztīrājot svarīgākos procesus un faktorus;
4. balstoties uz līdzšinējās izpētes rezultātiem, sniegts darba un ģimenes saskaņošanas iespēju un pamatproblēmu raksturojums mūsdienu Latvijā, akcentējot galvenās risināmās problēmas un darba ņēmēju perspektīvu;
5. apzinātas privātā sektora organizāciju prakses darba un ģimenes saskaņošanā, analizēts darbavietu draudzīgums ģimenēm Latvijā, kā arī noskaidrota šo organizāciju gatavība un iespējas ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā;
6. veikta ģimenei draudzīgu darbavietu gadījumu izpēte, analizētas praktiskās rīcības stratēģijas un organizāciju pieredze šo stratēģiju īstenošanā;
7. analizēta ģimenei draudzīgas darba vides veidošana, izvērtējot kavējošos un identificējot motivējošos faktorus ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanas kontekstā;

Lietišķās socioloģijas specifiskais raksturs saistīts ar problēmu analīzi, lai novērtētu konkrēto procesu sekmīgas realizācijas iespējas. Pētījumos svarīgi meklēt un censties izprast saikni starp teorētiskajām pieejām un realitāti. Šī promocijas darba ietvaros ir svarīgi meklēt saikni starp teorētiski daudzveidīgo darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanas instrumentu izdevīgumu organizācijām un pragmatisku informāciju, kas palīdzētu organizāciju praksē ieviest un izmantot konkrētas iniciatīvas. Šie apsvērumi ņemti vērā gan pētījuma sagatavošanas, gan realizācijas posmā.

Pētījumā iekļautas vairākas daļas, kas viena otru papildina un atsedz nozīmīgu informāciju saistībā ar ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu Latvijā. Vispirms veikta retrospektīva analīze par darba un ģimenes saskaņošanas iespēju un pamatproblēmu līdzšinējo izpēti, un uz tā bāzes analizēta darba un ģimenes saskaņošana no darba ņēmēju perspektīvas. Pētījuma gaitā apzinātas darba devēju vērtēšanas sistēmas Latvijā un veikta to analīze. Balstoties uz ieinteresēto aģentu grupu pieeju (*stakeholders approach*), veiktas ekspertintervijas, kas kalpo arī par resursu turpmākās izpētes metodoloģijas precizēšanai. Nākamajā pētījuma posmā veikta ģimenei draudzīgu darbavietu gadījumu izpēte – analizētas divu organizāciju prakses darba un ģimenes saskaņošanā. Noslēdzošajā pētījuma posmā ņemts vērā apstāklis, ka darba un ģimenes saskaņošana no organizāciju kā darbavietu perspektīvas Latvijā ir jauna izpētes joma, tāpēc, lai apzinātu privātā sektora organizāciju prakses un iespējas ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā, veiktas padziļinātās intervijas ar darba devējiem. Šāds multidimensionāls pētījuma dizains ļauj rast daudzpusīgāku un padziļinātāku izpratni pētāmajā problemātikā, sistematizējot faktoloģisko informāciju un ģenerējot jaunas zināšanas par izpētes priekšmetu.

### **Pētījuma pieņēmums un pētnieciskie jautājumi**

Promocijas darba izstrāde balstīta uz pamatpieņēmumu, ka organizācijām kā darbavietām ir izšķiroša loma darba un ģimenes saskaņošanā mūsdienu sabiedrībā, tāpēc, sabiedrības ilgtspējīgas attīstības kontekstā sekmējama ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanās.

Pētot darba un ģimenes saskaņošanu Latvijā saistībā ar ģimenei draudzīgas darba vides veidošanās iespējām, izvirzīti šādi galvenie pētnieciskie jautājumi:

- (1) Darba un ģimenes mijiedarbība: Kā tiek skaidrotas attiecības starp darbu un ģimeni? Kādus elementus, procesus un rīcības ietver darba un ģimenes saskaņošana? Kādas mūsdienu socioloģijā ir attīstāmās teorētiskās perspektīvas darba un ģimenes mijiedarbības pētniecībā? Kādas ir darba un ģimenes saskaņošanas iespējas un pamatproblēmas? Kādi sociālie, ekonomiskie un politiskie faktori ietekmē darba un ģimenes saskaņošanu?
- (2) Organizāciju kā darbavietu loma darba un ģimenes saskaņošanā: Kāda ir organizāciju kā darbavietu loma darba un ģimenes saskaņošanā? Kādas pieejas skaidro organizāciju kā darbavietu atbalstu darba un ģimenes saskaņošanā? Kāpēc ģimenei draudzīgas darbavietas var būt resurss sabiedrības ilgtspējīgai attīstībai?
- (3) Privātā sektora organizāciju pieredze darba un ģimenes saskaņošanā: Kādi ir dominējošie diskursi par privātā sektora organizāciju nepieciešamību iesaistīties darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanā? Kā apzināt un novērtēt privātā sektora organizāciju prakses darba un ģimenes saskaņošanā? Kādas ir privātā sektora organizāciju prakses darba un ģimenes saskaņošanā? Kādas stratēģijas izmanto darbavietas, lai sekmētu strādājošo darba un ģimenes saskaņošanas iespējas?
- (4) Ģimenei draudzīgas darba vides veidošanās: Kādi faktori nosaka darba un ģimenes saskaņošanas aktualitāti publiskā diskursa un organizāciju prakses līmenī? Kas kavē un kas veicina/varētu veicināt ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanos Latvijā?

## Promocijas darba novitāte un piensums

Darba un ģimenes saskaņošanas izpēte gan pasaulē, gan Latvijā ir salīdzinoši jauna pētījumu joma. Gan teorētiski, gan pētnieciski veiktais darbs ir nozīmīgs ieguldījums darba un ģimenes saskaņošanas izpētē. Promocijas darba teorētiskais nozīmīgums un konceptuālā novitāte atklājas vispirms tajā, ka pirmo reizi Latvijā sniegts teorētiski pamatots darba un ģimenes mijiedarbību raksturojošo jēdzienu iztirzājums, parādītas mījsakarības starp tiem, kā arī atspoguļota teoriju un pieeju daudzveidība darba un ģimenes attiecību izpētē un analizē. Pirmo reizi Latvijā veikta padziļināta un vispusīga ģimenei draudzīgas darbavietas konceptualizācija un ģimenei draudzīgu darbavietu analizē aktuālo teorētisko perspektīvu sistemātiska salīdzināšana, kā arī balstoties uz empīrisko evidenci, teorētiskās perspektīvas precizētas un papildinātas ar jaunām atziņām. Promocijas darbā veiktā jēdzienu analīze un teorētiskais pamatojums veido teorētisko bāzi turpmākiem darba un ģimenes mijattiecību pētījumiem Latvijā.

Promocijas darba ietvaros sniegts līdz šim plašākais un izvērstākais darba un ģimenes saskaņošanas prakšu organizācijās raksturojums. Ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanas aspekti analizēti, ņemot vērā ekonomiskās krīzes ietekmi, kas tādējādi pastiprina promocijas darba konceptuālo novitāti. Pamatojoties uz empīriskās izpētes datiem, identificētas privātā sektora organizāciju stratēģijas darba un ģimenes saskaņošanā un izveidota to tipoloģija. Promocijas darba ietvaros atklāti un analizēti ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanas un izmantošanas praktiskās realizācijas jautājumi un problēmas, padziļināti analizēta iniciatīvu ieviešanas un izmantošanas kontekstualitāte, saturs un norise. Promocijas darba devums atklājas arī ģimenei draudzīgas darba vides veidošanu ietekmējošo faktoru analizē. Pētījums palīdz saprast ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanas un attīstības nosacījumus mūsdienu Latvijā un organizāciju iespējas šādu praksi ieviest. Izpētes rezultāti ir ievērojams ieguldījums lietišķās pētniecības aspektā, jo var kalpot par resursu politikas veidotājiem un ir izmantojami rekomendāciju izstrādē.

Promocijas darba metodoloģiskais devums atklājas privātā sektora organizāciju pieredzes darba un ģimenes saskaņošanā apzināšanas un novērtēšanas metodoloģijas problēmjaudājumu aktualizēšanā un risinājumu izvērtēšanā. Promocijas darba ietvaros sistematizētas zināšanas par dažādām darba devēju vērtēšanas sistēmām Latvijā, analizēta to metodoloģija un apkopoti rezultāti. Darba devēju vērtēšanas sistēmu analīze veikta tās salīdzinot ar pasaulē autoritatīvākajām šāda tipa vērtēšanas sistēmām, tādējādi paplašinot arī zināšanas par citu valstu pieredzi organizāciju kā darbavietu vērtēšanā. Promocijas darbs aizsāk svarīgu diskusiju par ieguvumu un ieguldījumu novērtēšanas iespējām visām ieinteresēto aģentu grupām, ja darbavietas ir ģimenei draudzīgas. Autore identificē galvenās novērtējamās pozīcijas un analizē metodoloģiskās grūtības šādu datu ieguvē.

Darba un ģimenes saskaņošanas izpētes nozīmība atklājas rezultātu praktiskajā pielietojamībā. Kā norāda šīs jomas vadošie pētnieki (Lambert, Kossek, 2006), darba un ģimenes pētījumu mērķis, no vienas puses, ir stiprināt un paplašināt zināšanas par darba un ģimenes dzīves saskaņošanas aspektiem, tādējādi liekot un nostiprinot pamatu tālākai izpētei, bet, no otras puses, pētījumu rezultāti kalpo praktiskās rīcības stratēģiju veidošanai organizācijās un iegūto atziņu pielietošanai, lai sekmētu ģimenēm draudzīgu darbavietu izplatību un atbilstošu rīcībpolitiku.

Galvenās aizstāvamās tēzes ir šādas:

- (1) Visas ieinteresēto aģentu grupas sagaida privātā sektora organizāciju kā darbavietu iesaistīšanos darba un ģimenes saskaņošanas atbalsta sistēmā.
- (2) Privātā sektora organizācijās pastāv variatīvas prakses darba un ģimenes saskaņošanā, ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešana un izmantošana organizācijās ir atkarīga no normatīvo, koercīvo un mimētisko faktoru ietekmes, kā arī no darba devēju racionālās izvēles.
- (3) Ģimenei draudzīgas darba vides veidošanas procesos Latvijā līdz šim nepietiekami ir novērtētas ģimenes atbalsta iniciatīvu praktiskās realizācijas problēmas organizācijās, kā arī trūkst teorētiski un empīriski pamatotas analīzes par ieguvumiem un ieguldījumiem visām ieinteresēto aģentu grupām, ja organizācijas ir ģimenei draudzīgas.

### **Promocijas darba struktūra**

Promocijas darbs izstrādāts balstoties uz organizāciju perspektīvu darba un ģimenes saskaņošanas pētniecībā. Nozīmīga promocijas darba daļa veltīta tematam atbilstošu teoriju izklāstam. Kā atzinis sociologs Pjotrs Štompka (*Piotr Sztompka*), nevar radīt neko jaunu, ja neesi iepazinis veco un līdz šim paveikto, pārlūkojis līdzšinējās teorijas. Šodienas izpratnes un uzskati izriet no iepriekšējām koncepcijām, tāpēc to aplūkojums sniedz zināšanas, kas palīdz izprast ideju attīstību. Ar teoriju palīdzību ir iespējams apzināt un niansētāk izskaidrot un interpretēt izmantotos jēdzienus, tos konceptualizējot un operacionalizējot. Teorijas palīdz izveidot jēdzienu lietojuma argumentācijas. Teorija ir arī specifisks instruments, kas palīdz dziļāk un daudzpusīgāk analizēt konkrēto problēmu, izvērtēt ierobežojumus ar aplūkojamo problemātiku saistīto jautājumu izpratnē un risinājumu meklēšanā. Paraugoties uz darba un ģimenes saskaņošanas procesiem caur dažādu teoriju prizmu, atklājas maz zināmi un pamanāmi faktori. Visbeidzot, teorijas ļauj dot plašus skaidrojumus un izvirzīt prognozes. Darba un ģimenes saskaņošanas kontekstā teorētiskajai analīzei ir sevišķa nozīme, tāpēc promocijas darbā sniegts plašs teoriju aplūkojums. Galvenās promocijas darbā aplūkotās un izmantotās teorijas veido divus savstarpēji saistītus tematiskos blokus: (1) teorijas, kas atklāj darba un ģimenes attiecību kompleksitāti: lomu teorija, savstarpējās ietekmes jeb pārplūdes teorija, robežu teorija, resursu konservācijas teorija, sociālās apmaiņas teorija, dzīves cikla pieeja, prasību un resursu pieeja un rīcībspējas pieeja; (2) teorijas, kas palīdz interpretēt organizāciju kā darbavietu lomu darba un ģimenes saskaņošanā un skaidro ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu: racionālās izvēles perspektīva, institucionālā perspektīva, organizāciju adaptācijas perspektīva, darbinieku piesaistes pieeja un situatīvā perspektīva. Teorijas nav alternatīvas un savstarpēji izslēdzošas, tās papildina viena otru, skaidrojot atšķirīgus aspektus darba un ģimenes mijiedarbībā.

Promocijas darba pirmā nodaļa veltīta darba un ģimenes mijiedarbības daudzšķautņainības raksturošanai, iztīrājot teorētiskās un metodoloģiskās pieejas darba un ģimenes attiecību analīzē. Otrajā nodaļā sniegts teorētisks organizāciju lomas raksturojums darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanā un ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā. Iztirzātas teorētiskās perspektīvas ģimenei draudzīgu darbavietu analīzē. Trešajā nodaļā aplūkots darba un ģimenes saskaņošanas sociālekonomiskais un politiskais konteksts, raksturojot dažāda tipa un līmeņu faktoros. Ceturtajā nodaļā raksturots empīriskās izpētes

metodoloģiskais ietvars darba un ģimenes saskaņošanas analīzei privātā sektora organizācijās, detalizēti izklāstot pētniecisko stratēģiju, datu ieguves metodes, pētījuma rezultātu analīzes modeli un struktūru. Piektā nodaļa veltīta darba un ģimenes saskaņošanas iespēju un pamatproblēmu raksturojumam mūsdienu Latvijā, tās ietvaros sniedzot pārskatu par darba un ģimenes saskaņošanas jomā risināmo problēmu līdzšinējo izpēti un, analizējot darba un ģimenes saskaņošanu no darba ņēmēju perspektīvas. Sestās nodaļas ietvaros sniegts pētījuma gaitā apzināto organizāciju prakšu apraksts un analizēta privātā sektora organizāciju pieredze darba un ģimenes saskaņošanā, vispirms iztirzājot organizāciju kā darbavietu vērtēšanu darba devēju vērtēšanas sistēmās Latvijā. Promocijas darbā risināta diskusija par darbavietu draudzīgumu ģimenēm Latvijā un interpretēta ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanas un izmantošanas kontekstualitāte, saturs un norise. Sevišķa uzmanība veltīta ieguldījumu un ieguvumu analīzei organizācijās ieviešot ģimenei draudzīgas iniciatīvas. Promocijas darba septītajā nodaļā analizēti ģimenei draudzīgas darba vides veidošanas ietekmējošie faktori, izvērtēta darba un ģimenes saskaņošanas aktualitāte publiskā diskursa un organizāciju prakses līmenī, kā arī sniegta ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanas kavējošo un motivējošo faktoru analīze. Darba nobeigumā formulēti secinājumi, aizstāvamās tēzes un iezīmēti iespējamie virzieni turpmākiem pētījumiem.

# 1. TEORĒTISKĀS UN METODOLOĢISKĀS PIEEJAS DARBA UN ĢIMENES MIJIEDARBĪBAS PĒTNIECĪBĀ

## 1.1. Darba un ģimenes sfēras savstarpējo mijiedarbību raksturojošo jēdzienu interpretācija

Darba un ģimenes sfēras savstarpējo mijiedarbību raksturojošo jēdzienu interpretācija ir jāsāk ar *darba* un *ģimenes* konceptualizāciju. Šie jēdzieni tiek plaši lietoti ne tikai sociālajās zinātnēs, bet arī politikā un ikdienas dzīvē. Gan teorētiski, gan empīriski *darba* un *ģimenes* konceptualizācija ir sarežģītāka nekā sākotnēji šķiet. Ar jēdzienu **darbs** darba un ģimenes sfēras mijiedarbības kontekstā apzīmē algota darba sfēru un ar to saistītās aktivitātes un pienākumus, ko uzliek profesionālā darbība vai noteikts nodarbošanās veids. Kā sinonīmi bieži vien tiek izmantoti jēdzieni – *profesionālā dzīve* un *nodarbinātība*. Šāda izpratne nošķir apmaksātā un neapmaksātā darba sfēras, darba un ārpusdarba aktivitātes, laiku u.tml. Teorētiski socioloģijā **darbs** tiek konceptualizēts trejādi: kā algots darbs, kā darbs mājsaimniecībā un kā brīvprātīgais jeb sabiedriskais darbs (Scott, Marshall, 2005; Blyton, Jenkins, 2007; Watson, 2008). Darbs mājsaimniecībā un brīvprātīgais darbs darba un ģimenes saskaņošanas kontekstā tiek ietverts ģimenes un privātās dzīves aktivitāšu lokā.

Algota darba jēdziena interpretācijās priekšplānā aizvien vairāk izvirzās jautājumi par darba formu un darba organizācijas transformāciju. Tradicionālās nodarbinātības formas nomaina daudzveidība attiecībā uz darba laiku, darba vietas un darba līgumu variativitāti. Darba laika elastība ietver mainīga darba laika iespējas, laika kontus, pārstrukturētu vai koncentrētu darba laiku, nepilna laika darbu u.tml. iespējas. Darba laika dimensija ir svarīga, jo atsedz kā darba laika ilguma, tā arī darba laika organizāciju dienas, nedēļas, mēneša vai ilgākos periodos. Atkarībā no darba vietas izšķir vairākas tāldarba jeb teledarba formas, sākot no gadījuma rakstura darba mājās līdz pat pastāvīgam teledarbam, ko veic no mājām vai viesdarbstacijām, telecentriem u.tml. Darba sfērā norit strukturāla, organizatoriska un tehnoloģiska reorganizācija (Smith, 1997), ka vairāki autori (piem., Bridges, 1994; Rifkin, 1995) izvirza ideju par stabilas, ilgtermiņa nodarbinātības pasaules norietu, tādēļ var runāt par darba beigām tā tradicionālā izpratnē. *Darba* jēdziena definēšana un redefinēšana ir kļuvusi par mūsdienu darba socioloģijas aktuālu diskusiju tematu. Darba un ģimenes sfērā kā pētījumu jomā pastāv zināma vienprātība, jēdziena **darbs** interpretācijās iekļaujot algota darba sfēru un ar to saistītās aktivitātes un pienākumus, ko uzliek profesionālā darbība vai noteikts nodarbošanās veids. Šāda plašāka izpratne, atkarībā no izpētes objekta, ļauj kategorizēt darba un nodarbinātības formas un ar to saistītos aspektus. Tādējādi darba un ģimenes sfērā jēdzienam **darbs** raksturīga drīzāk situatīva, nevis universāla definīcija.

Līdzīga situācija ir vērojama ar *ģimenes* konceptualizāciju. Jautājumi par ģimenes jēdziena definīciju ir kļuvuši aizvien aktuālāki gan zinātniskajās diskusijās, gan kontekstā ar tiesību sistēmā un dažādos normatīvajos aktos esošo definīciju piemērotību un atbilstību realitātei. Jēdziena *ģimene* definēšanas problemātiskumu atzīst gan sociālie zinātnieki, gan politikas veidotāji. Tradicionāli socioloģijā ģimene tiek definēta kā sociālais institūts un mazā sociālā grupa, kas dibināta uz laulības, radniecības vai adopcijas sakaru pamata, un, kuras locekļi ir saistīti ar sadzīves kopību, savstarpēju izpalīdzību un atbildību. Tradicionālās definīcijas uzsver formālās saites starp indivīdiem, taču tas izslēdz virkni ģimenes formu, kas ir izplatītas mūsdienās. Tiek uzsvērtā nepieciešamība pēc plašākas un dažādus ģimenes tipus ietverošas izpratnes.



Ģimenes izpratnes variativitāti vislabāk var raksturot sniedzot pārskatu par daudzveidīgām ģimenes formām un tipiēm, kas izplatīti sabiedrībā. Atkarībā no radnieciskās struktūras izdala salikto jeb paplašināto ģimeni, ar ko socioloģijā saprot tādu ģimeni, kur kopā dzīvo un vienu saimniecību veido ne tikai laulāts pāris un bērni, bet vēl arī citi radnieki. Nukleāra ģimene ir tāda ģimene, kura sastāv no laulātajiem un viņu bērniem. Raksturīga uz asinsradniecību balstīta kopdzīve, kas aptver vīru, sievu un nepilngadīgos bērnus. Vairāki mūsdienu sociologi apgalvo, ka laulības šķiršanu skaita pieaugums norāda, ka cilvēki palēnām pāriet pie post-nukleārā ģimenes modeļa. Paātrinās cikls: laulība – laulības šķiršana – jaunas partnerattiecības vai laulības (Bernardes, 2001). Šo mēdz dēvēt par post-nukleāro ģimenes modeli vai par kompilācijas ģimeni („*patchwork family*”), kas savā būtībā ir ļoti specifiska paplašinātās ģimenes forma. Iezīmējas tendence, ka izplatītas ir arī tā dēvētās iztrūkstošās paaudzes ģimenes („*skipped generation families*”), kurās vecvecāki dažādu apsvērumu (piemēram, vecāku emigrācijas) dēļ audzina mazbērnus. Izteikta tendence sabiedrībā ir viena vecāka un bērna (bērnu) ģimeņu skaita palielināšanās. To dēvē arī par nepilno ģimeni, kas praksē biežāk ir mātes un bērnu kopdzīve vienā mājsaimniecībā. Kopdzīve bez laulību reģistrācijas un šādās attiecībās dzimuši bērni statistiski ir ļoti izplatīts ģimenes modelis. Ģimenes definīcijās mēdz iekļaut arī viena dzimuma partneru ģimenes. Vairākos literatūras avotos (Beauregard, Ozbiligin, Bell, 2007) tiek minēts, ka mūsdienās aizvien vairāk sastopamas „virtuālās ģimenes”, ciemošanās laulības (*guest marriage*) un svārstmigrantu ģimenes (*commuter family*) modelis. Šie modeļi pārsniedz tradicionālos priekšstatus attiecībā uz telpas un laika aspektiem ģimenes izpratnē. Šādam ģimenes modelim ir raksturīgi, ka (visbiežāk darba apsvērumu dēļ) kāds no ģimenes locekļiem (darba dienās vai atkarībā no darba grafikiem) dzīvo citā pilsētā, reģionā vai valstī, tiek uzturētas divas mājsaimniecības un ģimenes locekļi regulāri tiekas (Anderson, Spruill, 1993). Jāatzīst, ka ģimenes modeļu un formu daudzveidība vienlaikus gan ļauj labāk conceptualizēt – kas ir ģimene, gan arī būtiski sarežģī ģimenes conceptualizācijas iespējas un vienotas atbilstošas definīcijas izveides iespējamību.

Darba un ģimenes mijiedarbības izpētē, jēdziena *ģimene* saturs biežāk ir nojaušams, nevis eksplīcīti formulēts. Darba un ģimenes pētījumu jomā tiek piedāvāti un izmantoti vairāki definīciju varianti, visbiežāk ar ģimeni saprotot nukleāro ģimenes formu, kopīgā mājsaimniecībā dzīvojošus indivīdus, indivīdu un viņa apgādībā esošās personas vai indivīda privāto dzīvi. Aizvien lielāka nozīme tiek piešķirta ģimenes subjektīvo un piederības definīciju pielietošanai. Mūsdienās darba un ģimenes saskaņošanas kontekstā ir tendence paplašināt ģimenes izpratni kā institucionālajās, tā akadēmiskajās definīcijās.

Darba un ģimenes jomā *ģimene* tiek izprasta kā indivīda privātās dzīves sfēra, kas ietver pienākumus attiecībā uz mājsaimniecības uzturēšanu, sadzīves organizēšanu un pienākumus, kas attiecas uz aprūpi, atbalstu un palīdzību apgādībā esošiem bērniem un citiem tuviniekiem. No indivīdu un ģimenes perspektīvas, darba un ģimenes saskaņošana izriet no indivīdu un viņu ģimeņu vajadzībām un iespējam noteiktā laika periodā. Darba un ģimenes saskaņošana saistāma ar cilvēka dzīvē nozīmīgiem notikumiem vai gadījumiem, kuros mēdz būt noteiktas vajadzības:

- (1) saistībā ar ģimenes veidošanu, bērnu dzimšanu, aprūpi un audzināšanu;
- (2) nepieciešamība nodrošināt aprūpi un atbalstu ģimenes locekļiem un tuviniekiem slimības, nāves vai krīzes gadījumos;

- (3) nepieciešamība nodrošināt aprūpi un atbalstu vecāka gada gājuma tuviniekiem;
- (4) nepieciešamība pilnībā iesaistīties un piedalīties ģimenei svarīgos notikumos vai pasākumos (Hein, 2005).

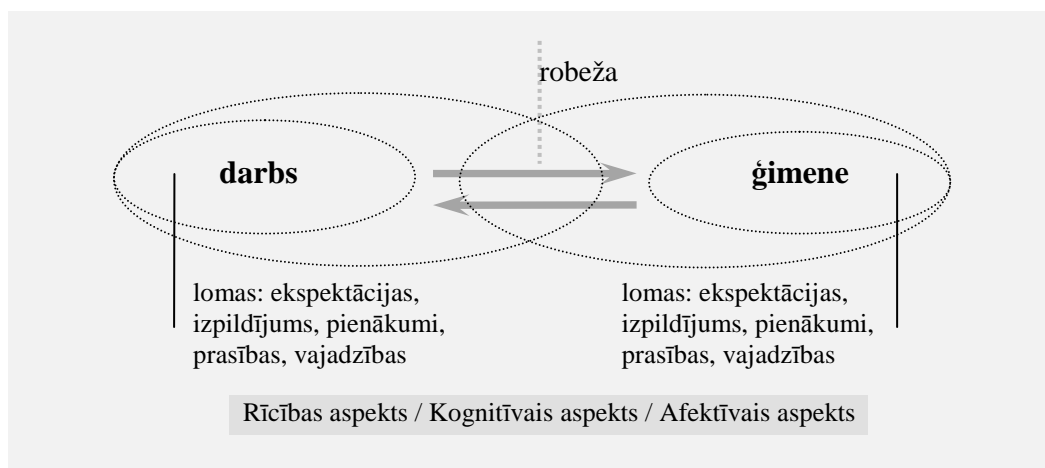
Redzams, ka šāda izpratne ietver kā cilvēka dzīves ciklu, tā ģimenes dzīves ciklu, atspoguļojot ģimenes izpratnes un iedabas mainību dažādos dzīves cikla posmos. Lai arī *ģimenes* izpratne ir situatīva, tās būtības raksturošanai, attiecībā uz darba un ģimenes dzīves saskaņošanu, tiek pievērsta uzmanība visos izpētes līmeņos – gan pētot individu un ģimeņu prakses, gan ģimenei draudzīgu darbavietu kontekstā, gan sociālās politikas analīzē. Jāsecina, ka plaša un visaptveroša *ģimenes* definīcija, lai aptvertu potenciāli daudzveidīgo un skaitliski lielo tās izmantojumu, nav iespējama.

Promocijas darba ietvaros *ģimene* tiek izprasta divējādi: (1) sabiedrības līmenī vai abstrahējot – ģimene kā sociālais institūts; (2) individu līmenī vai konkretizējot – ģimene kā indivīda privātās dzīves sfēra, kas ietver pienākumus attiecībā uz mājāsaimniecības uzturēšanu, sadzīves organizēšanu un pienākumus, kas attiecas uz aprūpi, atbalstu un palīdzību apgādībā esošiem bērniem un citiem tuviniekiem. Bez tam šī pētījuma gaitā, analizējot ģimenei draudzīgas darbavietas būtību Latvijā, iztirzāts *ģimenes* izpratnes problemātiskums mūsdienu Latvijā, sevišķu uzmanību pievēršot tieši darba un ģimenes dzīves saskaņošanas kontekstam. Plašāks izklāsts atrodams šī darba sestajā nodaļā.

*Darba un ģimenes* konceptualizācija ir svarīga, taču kā teorētiski, tā empīriski darba un ģimenes pētījumu lauka būtība fokusējas mazāk un minētajām sfērām, bet gan uz attiecību izpēti, kas pastāv starp šīm divām dzīves sfērām. Attēlā autore atspoguļo darba un ģimenes saiknes definēšanas specifiku.

2. attēls

### Darba un ģimenes saiknes definēšanas specifika



Avots: Autores veidots attēls

Atsevišķi pētnieki (piem., Christensen, 2005), lai izceltu šīs pētījumu jomas specifisko lauku, norāda, ka šī ir, iespējams, vienīgā pētījumu joma, kuras nosaukumā uzsvars ir uz defisi jeb savienotājzīmi, kas atrodas starp jēdzieniem „darbs” un „ģimene” (angļu valodā galvenokārt šī joma tiek apzīmēta kā *work-family*). Šī zīme ir ļoti svarīga, jo tā simbolizē izpētes fokusu – saikni starp darbu un ģimenes dzīvi. Saikne tiek definēta kā attiecības, mijiedarbība, saskare u.tml. Pētnieki ir vienisprātis par to, ka attiecības starp darba un ģimenes dzīvi ir nevis statisks stāvoklis, bet gan process, kas ietver mainīgus apstākļus un izvēles.

Literatūrā minēto divu sfēru saistības apzīmēšanai tiek lietoti dažādi savstarpēji saistīti jēdzieni, tādējādi parādot viena vai otra pētāmā aspekta izvirzīšanu priekšplānā. Plašākais un vispārīgākā formā lietotais ir jēdziens „**darba un ģimenes savstarpējā mijiedarbība**” (*work-family interface*), apzīmējot daudzveidīgu mijiedarbību iespējamību. Darba un ģimenes mijiedarbības interpretācija tradicionāli (Zedeck, Mosier, 1990; O’Driscoll, 1996) tiek balstīta uz kādu no pieciem modeļiem:

- (1) **Segmentācijas modeļa** (*segmentation model*) ietvaros tiek pieņemts, ka darbs un dzīve ārpus darba ir divas atsevišķas dzīves sfēras, kas arī tiek izdzīvotas atsevišķi un tām ir skaidri nodalāmas robežas.
- (2) **Savstarpējās ietekmes, saistības modeļa** (*spillover model*) ietvaros tiek pieņemts, ka pastāv savstarpēja ietekme starp šīm abām sfērām. Tās viena otru var ietekmēt gan pozitīvi, gan negatīvi; kā tiešā, tā netiešā veidā. Starp darbu un ģimenes dzīvi norit savstarpēja pārplūšana (*spillover*) vai pārklāšanās: attieksme, vērtības, prasmes, uzvedība, emocionālais noskaņojums u.tml. pārplūst no vienas jomas otrā.
- (3) **Kompensācijas modelis** (*compensation model*) uzsver to, ka šīs sfēras zināmā mērā kompensē viena otru. Respektīvi, to, kā pietrūkst vienā, var kompensēt ar aktivitātēm otrā. Raksturīgi, ka indivīdi mēdz samazināt iesaisti jomā, kas gandarī mazāk, un paplašināt – jomā, kas gandarī vairāk.
- (4) **Instrumentālais modelis** (*instrumental model*) galvenokārt fokusējas uz to, ka abas jomas viena otru papildina. Aktivitātes vienā sfērā veicina un sekmē izdošanos otrā. Šo izprotot kā sinerģijas modeli.
- (5) **Konflikta modelis** (*conflict model*) skata to, ka šīs jomas atrodas konfliktā, un, ka pastāv dihotomija starp šīm divām sfērām. Situācija, kad abas puses ir ieguvēji (*Win-Win*), nav iespējama. Modelis balstās uz priekšstatu par resursu ierobežotību. Konflikts veidojas, ja nozīmīgākie individuālie resursi (laiks un enerģija) tiek iztērēti vienā jomā, tas noved pie resursu trūkuma otrai jomai.

Konceptuālais iedalījums norāda uz darba un ģimenes mijiedarbības jēdziena plašumu un daudzdimensionalitāti, kā arī uz darba un ģimenes pētījumu lauka daudzšķautņainību. Lai precizētu izpētes fokusu un raksturotu darba un ģimenes mijiedarbības iedabu, tiek izmantoti jēdzieni – darba un ģimenes saskaņošana, darba un ģimenes konflikts, darba un ģimenes līdzsvars, darba un ģimenes savstarpēja bagātināšanās, darba un ģimenes integrācija un citi. Lai arī atšķirības starp šiem jēdzieniem nav lielas, tomēr tos nevar traktēt kā sinonīmus. Katram no tiem ir sava teorētiskā izcelsme, teorētiskās tradīcijas un saturs.

Apzīmējumi „**darba un ģimenes dzīves saskaņošana**” (*reconciliation of work and family life*) vai „**darba un ģimenes savienošana**” (*intersection of work and family; work-family articulation*) tiek lietoti un izprasti kā vispārīgi procesu raksturojoši jēdzieni, kas norāda uz nepieciešamību apvienot, sakombinēt un pielāgot ar lomām ģimenē un darbā saistītos pienākumus, prasības un aktivitātes. Nozīmīgas ir divas ievirzes – instrumentālā (rīcība, prasmes) un afektīvā (emocijas). Darba un ģimenes dzīves saskaņošanas un savienošanas izpētē galvenā uzmanība vērsta uz iespēju izvērtējumu un praktiskās rīcības stratēģiju analīzi gan indivīda, gan organizāciju, gan politikas līmenī. Minētie jēdzieni tiek lietoti ne tikai akadēmiskajā literatūrā, bet arī, piemēram, Eiropas Savienības politikas dokumentos saistībā ar nodarbinātības politikas un ģimenes politikas jautājumiem.

Visplašāk literatūrā par darba un ģimenes mijiedarbību ir iztirzāts jēdziens „**darba un ģimenes konflikts**” (*work-family conflict*), kā arī jēdziens „**darba un ģimenes dihotomija**” (*work-family dichotomy*). Akcentēta konflikta perspektīva, pretstatot darbu un ģimenes dzīvi. Šī pieeja ilgu laiku tika uzskatīta par piemērotāko (Crouter, 1984, Marks 1977, Sieber 1977) un kalpoja par pamatu vairākiem pētījumiem par lomām. Darba un ģimenes konflikts veidojas, ja uz cilvēku vienlaicīgi izdara spiedienu tās lomas, ko viņš pilda darbā un ģimenē, un kas ir savstarpēji nesavienojamas vai ir grūti savienojamas (Greenhaus, Beutell, 1985). Vienas lomas pildīšanu ietekmē otra loma. Individīdi, kas vienlaikus pilda vairākas lomas, piedzīvo resursu (laika, spēka) nepietiekamību, kas būtiski ietekmē lomu izpildi (Edwards, Rothbard, 2000). Darba un ģimenes mijiedarbībā izdalāmi trīs konflikta tipi:

- (1) konflikts, kura pamatā ir laika sadalījums (*time-based conflict*). Laika resursi tiek izvirzīti priekšplānā. Laiks, kas tiek ieguldīts vienas lomas izpildē, kaut kādā mērā tiek atņemts otras lomas pildīšanai. Konflikta iespējamība pastāv gadījumos, kad vienas lomas laika noslogojums ir pretrunā ar otras lomas laika ekspektācijām;
- (2) konflikts, kas saistīts ar izturēšanos, rīcību (*behavior-based conflict*). Konflikts rodas, ja uzvedība, ko prasa vienas lomas pildīšana nav savienojama ar otras lomas ekspektācijām. Lomu konflikta iespējamība palielinās tādos gadījumos, kad indivīds nav spējīgs savu rīcību pielāgot dažādo lomu ekspektācijām;
- (3) konflikts, kuram par pamatu ir stress un spriedze (*stress-based conflict*). Spriedze vienā no lomām ietekmē otras lomas izpildi. Šo konflikta tipu netiešā veidā ietekmē darba un ģimenes laika konflikta cēloņi, t.i. nepietiekami laika resursi lomas pildīšanai (Greenhaus, Beutell, 1985).

Darba un ģimenes konflikts lielākoties tiek mērīts ar pašnovērtējuma skalām, novērtējot prasību sakritību vai nesakritību, ko no indivīda prasa darbs un ko ģimene. Analizējot skalas var identificēt konflikta tipu un ievirzi. Pētnieki (piem., Duxbury, Higgins, 1992; Frone, Gutek, 2003) ņem vērā darba un ģimenes konflikta dualitāti iztirzājot abus virzienus: **darba – ģimenes konflikts** un **ģimenes – darba konflikts**, skatot darba interferenci ar ģimeni un ģimenes interferenci ar darbu. Secināts, ka darbs ģimeni ietekmē vairāk, nekā ģimene ietekmē darbu (Frone, Russell, Cooper, 1992): tātad ģimenes dzīve tiek pakārtota darbam. Viena pētījumu plūsma aplūko, kā darbs ietekmē ģimeni, bet otra, kā pienākumi ģimenē ietekmē darbu. Pirmajā gadījumā analizēti tiek ar darbu un darbavietu saistīti aspekti (piem., organizācijas struktūra, lomas darbā, korporatīvā kultūra) un, kā tie ietekmē ģimenes pienākumu pildīšanu. Veikti pētījumi par darba stundu, darba grafiku ietekmi uz subjektīvo labklājību, uzsverot kā darba laiks un ar darbu saistītie aspekti ietekmē ģimenes dzīvi (piem. vakariņu laiku, aprūpes organizēšanu bērniem, vecākiem, laiku dzīvesbiedram u.tml.), kā arī atstāt ietekmi uz laiku, kas nepieciešams rūpēm par sevi (piem., medicīniskajām apskatēm, vingrošanai vai stresa menedžmentam). Protams, daļa pētnieku aplūko situācijas, kad darbs var uzlabot vai palielināt individuālo labklājību un ekonomisko kompensāciju. No otras puses raugoties ir jāaplūko situācijas, kad ģimenes pienākumi novērš no darba devēja prioritātēm. Tāpat tiek pētīts, kādi ģimenes dzīves pozitīvie aspekti var pāriet un ietekmēt darba dzīvi, sniedzot kādu labumu (Pitt-Catsouphe, Kossek, Sweet, 2005). Pētījumos par darba-ģimenes konfliktu autori aplūko daudzveidīgus faktorus, kas rada vai ietekmē šo konfliktu. Darba un ģimenes konflikta pētījumos bieži vien uzmanība ir pievērsta seku uzskaitījumam un analīzei dažādos aspektos un līmeņos. Darba un ģimenes konflikta jēdziens raksturo grūtības saskaņot vai nesaskaņotību starp darbu un ģimenes dzīvi.

Literatūrā plaši tiek lietots apzīmējums „**darba un ģimenes sfēru līdzsvarošana**” (*work-family balance*), taču tā definēšanā pastāv variācijas. Vairāki pētnieki ir definējuši darba un ģimenes līdzsvaru kā darba un ģimenes konflikta neesamību (Buffardi, Smith, 1999; Clark, 2001; Saltzstein, Ting, 2001), citi ir definējuši to kā zemu darba un ģimenes konflikta pakāpi un augstu darba un ģimenes saskaņošanas pakāpi (Frone, 2003; Clark, 2000). Raksturojot darba un ģimenes līdzsvaru, viens no jomas pamatlicējiem Džefrijs Grīnhauss (*Jeffrey Greenhaus*) (Greenhaus, Collins, Shaw, 2003) konceptualizē trīs komponentes: laika balansu un apmierinātību ar to (vienāda vai līdzīga laika veltīšana darbam un ģimenei, līdzvērtīgi sadalīts laiks); līdzdalības un ieinteresētības balansu (vienāda ieinteresētība un iesaistība gan darbā, gan ģimenē); un apmierinātības vai gandarījuma balansu (vienāds gandarījums gan no darba, gan ģimenes). Citi pētnieki definē darba un ģimenes līdzsvaru kā stabilitāti, kas rodas, ja tiek atrasts līdzsvars starp mainīgajām prasībām un vides un personiskajiem resursiem (Crooker, Smith, 2002), savukārt citās definīcijas vairāk uzsvērta prasību pārvaldīšana bez konkrētas resursu piesaistīšanas, apskatot darba un ģimenes līdzsvaru kā spēju sabalansēt darba un ģimenes prasības un pienākumus (Hill, Martinson, 2004; Tausig, Fenwick, 2001). Daži autori norāda uz to, ka praksē vieglāk ir nodefinēt līdzsvara neesamību (Guest, 2001). Prasību un resursu pieejas autore Patriša Voidanova (*Patricia Voydanoff*) darba un ģimenes līdzsvaru skaidro kā vispārīgu vērtējumu tam, vai darba un ģimenes resursi ir pietiekami, lai apmierinātu darba un ģimenes prasības tādā veidā, lai dalība abās jomās būtu efektīva (Voydanoff, 2005). Darba un ģimenes līdzsvarošanas jautājumi bieži tiek izprasti kā „**darba un ģimenes dzīves harmonizācija**” (*harmonization of work and family life*), un aplūkoti kontekstā ar „**darba un ģimenes atbilstību vai saderību**” (*work-family fit*). Darba un ģimenes līdzsvars un darba un ģimenes atbilstība tiek definēta akcentējot šo jomu savstarpējās ietekmes novērtējuma nepieciešamību. Skaidrojot šos jēdzienus jānorāda uz objektivitātes un subjektivitātes faktoru iespējamību un to saistību definējumā, kas tādējādi determinē izpratnes un analīzes iespējas.

Apzīmējums „**darba un ģimenes sfēru integrācija**” (*work-family integration*) (Bailyn, Harrington, 2004; Kossek, Lambert, 2005;) tiek lietots divējādi. Plašākā skatījumā akcentēta nepieciešamība uztvert un izdzīvot dažādas dzīves sfēras vienā dzīvē, vērsot uzmanību uz dzīves lomu iespējamo saplūšanu. Vieni autori darba un ģimenes integrāciju definē kā robežu nogludināšanu starp šīm divām sfērām, tādējādi sniedzot iespēju piedalīties un gūt gandarījumu vairākās jomās (Fletcher, Bailyn, 2005). Citi raugās uz attiecībām starp darbu un ģimenes dzīvi vai personisko dzīvi kā uz iekšēji saistītu lēmumu secību, kuru var saprast tad, ja izpēta mijiedarbību starp lomām mājās un darbā (Poleman, 2004). Šaurākā izpratnē ar darba un ģimenes dzīves integrāciju saprot situāciju, kad notiek darba un ģimenes lomu saplūšana, piemēram, izmantojot teledarba vai elastīgā darba laika iespējas. Šerija Ārencena (*Sherry Ahrentzen*) raksturo darba un ģimenes lomu robežu saplūšanas pakāpi trīs atsevišķās jomās: telpā, laikā un *prātā* (Ahrentzen, 1990). Kopīgais darba un ģimenes dzīves integrācijas izpratnes pamatā ir bāzēšanās holistiskajā pieejā.

21.gs. sākumā literatūrā par darba un ģimenes dzīves savienošanas jautājumiem ienāk uzskats, ka darba un ģimenes lomas var papildināt viena otru (dot labumu), akcentēts tiek pozitīvais efekts. Autori lieto dažādus jēdzienus: „**darba un ģimenes savstarpēja bagātināšanās**” (*work-family enrichment*) (Greenhaus, Powell, 2006; Rothbard, 2001), „savstarpēja veicināšana” (*facilitation*) (Frone, 2003, Grzywacz, 2002), „pozitīva pārplūšana/pārklāšanās” (*positive spillover*) (Neal, Sinclair, 2002, Hanson, Colton, 2006).

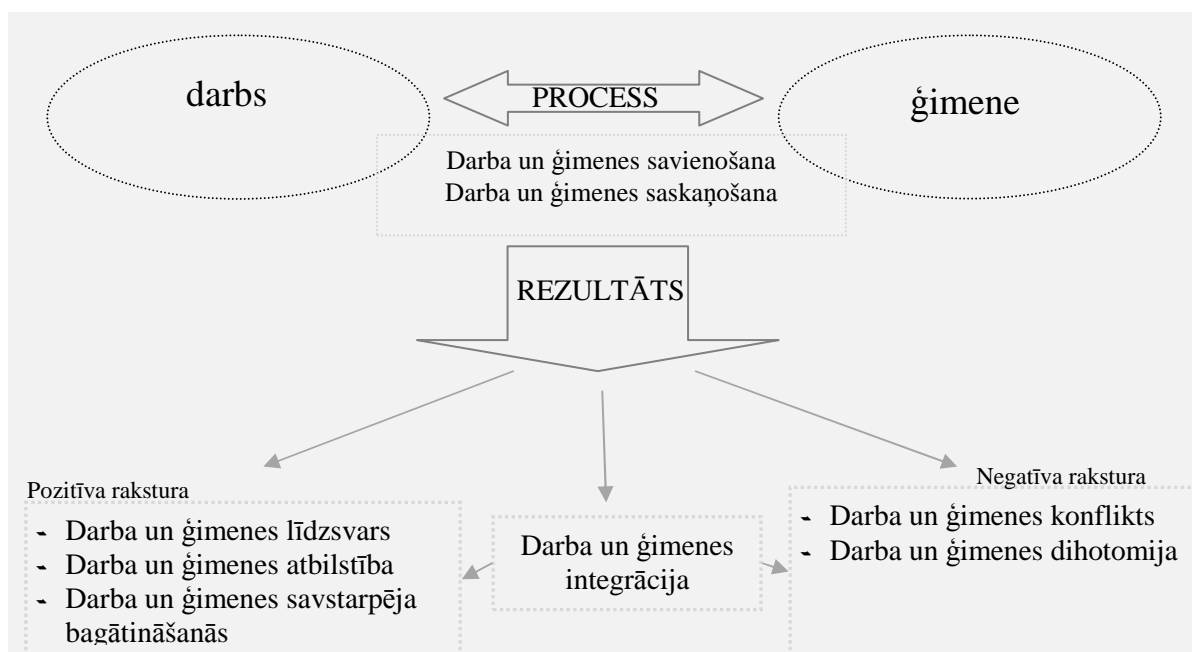
Neskatoties uz atšķirībām terminoloģijā, jēdzieni attiecas uz vienu un to pašu fenomenu, skatot, kā vienas lomas pieredze uzlabo dzīves kvalitāti citā lomā. Aplūkots tiek tas, kā lomas darbā un ģimenē stiprina viena otru, veicina gandarījumu un apmierinātību. Tātad, darba un ģimenes saskaņošanas rezultāts ir pozitīva rakstura.

Paplašinot izpratni par to, kuras dzīves jomas ir jāapvieno un jāaskaņo, dažādu jomu pētnieki plaši izmanto jēdzienus „**darba un dzīves līdzsvarošana**” (*work-life balance*) vai arī „**darba un personīgās dzīves saskaņošana**” (*work-personal life reconciliation*), tādējādi veidojot darba un ārpusdarba dzīves iedalījumu, un uzsverot, ka jāaskaņo nav tikai darbs un ģimenes dzīve, bet arī reliģiskās aktivitātes, iesaiste kopienas dzīvē, izglītošanās un citas aktivitātes. Taču par šo jēdzienu lietojumu ir diskusijas, jo realitātē darbs drīzāk ir dzīves sastāvdaļa nekā kas atšķirīgs, nošķirts vai atdalāms no tās.

Gan sociālajās zinātnēs, gan publiskajā sfērā tiek lietoti dažādi jēdzieni darba un ģimenes mijiedarbības raksturošanai, taču, vai un cik daudz tiek domāts par to, kādus priekšstatus jēdzieni (vai definīcijas) ietver, un kāds tam ir loģiskais pamatojums. Definīcijas un jēdzieni funkcionē kā kognitīvs spēks un spēj ietekmēt kā atsevišķu individu, tā organizāciju stratēģijas un rīcībpolitiku. Autore uzskata, ka darba un ģimenes mijiedarbības izpratnē katrs no raksturojošajiem jēdzieniem kalpo ne tikai, lai identificētu konkrēto situāciju, bet arī funkcionē kā lēca ietekmējot uzstādījumus, skatījumu un attieksmi pret saikni starp darba un ģimenes sfērām. Darba un ģimenes mijiedarbības konceptualizācija ļauj saskatīt sakarības starp darba un ģimenes sfēru savstarpējo mijiedarbību raksturojošajiem jēdzieniem. Iztirzātos darba un ģimenes savstarpējo mijiedarbību raksturojošos jēdzienus nosacīti var iedalīt procesuālajos (piem., darba un ģimenes savienošana, darba un ģimenes saskaņošana) un ar rezultātu saistītajos (piem., darba un ģimenes līdzsvars, darba un ģimenes konflikts). Autore attēlā atspoguļo mijšakarības starp darba un ģimenes mijiedarbību raksturojošajiem jēdzieniem.

3.attēls

### Mijšakarības starp darba un ģimenes mijiedarbību raksturojošiem jēdzieniem



Avots: Autores veidots attēls balstoties uz literatūras studijām

Mijsakarības starp jēdzieniem ļauj labāk pamatot promocijas darba galvenā jēdziena – *darba un ģimenes saskaņošana* – lietojumu un tā saikni ar citiem jēdzieniem. *Darba un ģimenes saskaņošana* ir procesu raksturojošs jēdziens, kas ļauj analizēt iespējas, kontekstuālos faktoros, praktiskās rīcības stratēģijas un to rezultātu kā atsevišķu indivīdu, tā organizāciju līmenī. *Saskaņošanas* jēdziena teorētiskās un metodoloģiskās priekšrocības ir saistītas ar to, ka tā konceptuālais uzstādījums neuzspiež ierobežotu skatījumu uz saikni starp darbu un ģimenes dzīvi. *Darba un ģimenes saskaņošana* ietver kā deskriptīvos aspektus (nosacīti objektīvie apstākļi, nosacījumi), tā evaluatīvos aspektus (subjektīvais novērtējums, apmierinātība), tāpēc ļauj daudzpusīgāk analizēt situāciju. Savukārt, *darba un ģimenes līdzsvars, atbilstība, konflikts* un *integrācija* raksturo darba un ģimenes saskaņošanas rezultātu, un vairāk attiecas uz subjektīviem, indivīda līmeņa priekšstatiem un sajūtu kopumu. Darba un ģimenes mijiedarbības komplicētību un daudzdimensionalitāti ļauj skaidrot un izprast pieeju un teoriju iztīrīšana.

## 1.2. Pieejas un teorijas darba un ģimenes attiecību analīzē

Darba un ģimenes dzīves mijiedarbības izpētē vērojama starpdisciplināritāte (*interdisciplinary*), multidisciplināritāte (*multidisciplinary*) un transdisciplināritāte (*transdisciplinary*). Attiecību izpētei starp darba un ģimenes sfēru pievēršas sociologi, psihologi, organizāciju uzvedības pētnieki, cilvēkresursu vadības speciālisti. Lielākoties socioloģiskās pieejas tiek izmantotas kombinācijā ar ekonomiskās, organizāciju un psiholoģiskās analīzes pieejām, lai skaidrotu pētāmo problēmu dažādos līmeņos un aspektos.

Socioloģijā izdalāmi divi plaši teorētiskie ietvari - strukturālā pieeja un kultūras perspektīva (ko mūsdienu autori aizvien biežāk apzīmē arī ar nosaukumu interpretatīvā pieeja) (Gerstel, Sarkisian, 2005). **Strukturālās pieejas** ietvaros galvenā uzmanība tiek pievērsta virknei reāliem un nozīmīgiem ierobežojumiem un iespējām, kas ir ārējas attiecībā pret indivīdu. Uz strukturālo pieeju pieņemts attiecināt funkcionālisma un konfliktu teorijas. Strukturālās pieejas piekritēji plaši uzsver nodarbinātības nozīmību norādot, ka tā uzspiež zināmus ierobežojumus, piemēram, naudas vai laika ziņā, kas mazina darbinieka spēju veikt neapmaksātu darbu nukleārās vai paplašinātās ģimenes labā. Vienlaikus nodarbinātības nosacījumi piedāvā arī resursus un iespējas – kā saskaņot darbu un ģimeni (piem., ļaujot izvēlēties elastīgu darba laiku vai izmantot atvaļinājumu). Šīs pieejas piekritēji par būtisku strukturālu faktoru uzskata valsts politiku un darba un ģimenes saskaņošanai nepieciešamo infrastruktūru. Savukārt **kultūras perspektīvas (jeb interpretatīvās pieejas)** pārstāvji dziļāk pievēršas tam, lai izprastu nozīmi, kāda tiek piešķirta apmaksātajam un neapmaksātajam darbam, kā arī tam, kā indivīdi interpretē pieredzi un situācijas, un kā skaidro strukturālo faktoru lomu. Šīs pieejas ietvaros tiek akcentēta vērtību un normu loma attiecībā uz priekšstatiem par iesaistīšanos algotā darba sfērā un mājsaimniecības darbu veikšanā, tiek analizēti jautājumi par ekspektācijām un prioritātēm gan indivīda, gan sabiedrības līmenī. Šīs pieejas piekritēji lielu vērtību pievērš tam, lai atklātu un skaidrotu dažādu ieinteresēto aģentu grupu skatījumu uz darba un ģimenes saskaņošanas iespējām, problēmām un risinājumiem (Harris, 2008). Pieejas raksturvārdi ir interpretācija, nozīme un izpratne. Daļējums strukturālajos un kultūras aspektos darba un ģimenes pētījumu laukā ir nozīmīgs, piemēram,

izvērtējot atbalsta veidus darba un ģimenes saskaņošanā, klasificē strukturālo atbalstu (darba organizācija, atbalsta iniciatīvas) un kultūras jeb attiecību atbalstu (korporatīvā kultūra, vadītāju un kolēģu emocionāls atbalsts darbinieku personīgās dzīves vajadzību apmierināšanai) (Kossek, Hammer, Lewis, 2010).

Teorētiski izvirzījuši un izmanto vairākas pieejas un teorijas darba un ģimenes dzīves saskaņošanas analīzei. Katra no tām izvirza priekšplānā vai skaidro procesus, elementus, nozīmes, rīcības vai skatījumus saistībā ar darba un ģimenes saskaņošanu. Nevar apgalvot, ka tās būtu pretrunā viena ar otru, drīzāk tās viena otru papildina ļaujot raksturot un izskaidrot darba un ģimenes saskaņošanas specifiskos aspektus un kompleksitāti.

Vispirms jāaplūko **dzīves cikla pieejas** (*life cycle approach*) nozīmība un iespējas darba un ģimenes saskaņošanas pētījumos, uzsverot šo pieeju kā caurvijas principu citās teorijās. Dzīves cikls ir sociāli noteiktu notikumu gaita, kas ietver konkrētas lomas, ko indivīdi pilda dzīves laikā dažādās dzīves jomās (Giele, Elder, 1998). Dzīves cikls tiek saprasts plašākajā tā izpratnē, izdalot gan indivīda bioloģisko un psiholoģisko ciklu, gan ģimenes dzīves cikla aspektus, gan profesionālo ciklu. Akcentētas tiek daudzveidīgās dzīves trajektorijas, pagrieziena punkti (piemēram, karjeras izvēles, bērnu piedzimšana, attiecību pārmaiņas u.tml.), kā arī saiknes ar līdzilvēkiem (piemēram, dzīvesbiedru, bērniem, darba devēju, kolēģiem), kas dažādos dzīves posmos mainās (Sweet, Moen, 2006). Pētnieki atzīst, ka indivīda attieksmes, uzvedība, vērtības, mērķi un iespējas ir atkarīgi no dzīves cikla stadijām, kurās indivīds atrodas.

Visplašāk darba un ģimenes attiecību izpētes jomā tiek izmantota **lomu teorija** (*role theory*), fokusējoties uz lomu konfliktu, akcentējot, ka daudzveidīgu, vairāku lomu pildīšana noved pie lomu spriedzes, lomu konflikta, lomu nenoteiktības, pārslogotības u.tml. (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, Rosenthal, 1964). Svarīgs aspekts ir ekspektācijas, kas saistītas ar darba un ģimenes lomām. Lomu teorija ir darba un ģimenes pētnieku visvairāk citētā teorija (Polemans, 2001). Laika gaitā lomu teorijas izmantošana darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu analīzē sazarojusies – viens virziens turpina fokusēties uz lomu konfliktu, bet otrs – diskutē par to, ka daudzveidīgas lomas ir vēlamas, tādējādi izvirzot lomu savstarpējas bagātināšanās ideju. Kritizējot lomu teoriju (Boles, Johnston, Hair, 1997), tiek diskutēts par to, cik lielā mērā tiek ņemts vērā konteksts, kurā lomas tiek pildītas, un kas neapšaubāmi ietekmē gan lomas izpildi, gan darba un ģimenes konflikta intensitāti un izpausmes veidus.

Nozīmīga ir lomu **savstarpējās ietekmes jeb pārplūdes (pārklāšanās) teorija** (*spillover theory*), kas balstīta uz ģimenes un dzimtes studiju pētnieka Džozefa Pleka (Joseph H. Pleck) priekšstatiem par to, ka pastāv saistība un savstarpēja pārplūšana. Pleka (Pleck, 1977) izvirzīja ideju par caurejamajām robežām starp darba un ģimenes sfērām. Šis izteikums noveda pie kopīgas atziņas, ka darbs un ģimene ietekmē viens otru gan pozitīvā, gan negatīvā nozīmē: laiks, uzdevumi, attieksmes, stress, emocijas un uzvedība pāriet no vienas jomas otrā (Greenhauss, Beutell, 1985; Zedec, Mosier, 1990). Šī teorija atmet konfliktu kā vienīgo iespējamo iznākumu un piedāvā dažādus attiecību un ietekmes tipus starp divām jomām. Tomēr arī šī teorija tiek kritizēta par to, ka, lai arī tiek raksturots plašāks attiecību loks starp darbu un ģimeni, pagaidām netiek sniegts skaidrojums tam, kādos gadījumos un kāpēc dažādās situācijās indivīdi uztver darbu un ģimeni kā neatkarīgas jomas. Šīs teorijas priekšrocība un vienlaikus tās trūkums ir tās sadrumstalotība, tiek skaidrots rezultāts un sekas, bet iztrūkst praktiskās rīcības modeļu skaidrojuma.



Sociālo zinātņu pārstāvji Sjū Kempbela Klārka (*Sue Campbell Clark*) un Bleiks E. Ašforts (*Blake E. Ashforth*) uzmanību vērš uz robežām starp darbu un ģimeni. **Darba un ģimenes robežu teorija** (*work-family border theory*) (Clark, 2000) un **robežu teorija** (*boundary theory*) (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000) runā par neskaidrajām robežām starp darbu un ģimenes dzīvi. Šīs teorijas papildina pētījumus par darba-ģimenes saiknēm, raksturojot apstākļus, kuros dažādas darba-ģimenes dzīves integrācijas pakāpes varētu uzlabot vai arī pasliktināt indivīda labklājību/labsajūtu. Abu teoriju pamatā ir pieņēmums, ka indivīdi veido un uztur robežas jeb ‘demarkācijas līnijas’ (Clark, 2000) starp darbu un ģimeni, vienojas šo robežu noteikšanas sakarā un pārkāpj robežas. Robežu teorija pievērš uzmanību rezultātam, piemēram, nozīmei, kādu cilvēki piešķir mājām un darbam (Nippert-Eng, 1996) un tam, cik viegli un bieži notiek pāreja no vienas lomas pie otras (Ashforth et al., 2000). Teorijas piedāvātā robežu definīcija ietver ne vien psiholoģiskās kategorijas, bet arī taustāmās robežas, kas atdala laiku, vietu un cilvēkus, kas saistīti vai nu ar darbu, vai ar ģimeni. Teorijām ir kopīgs pamatuzstādījumu klāsts (Clark, 2000; Ashforth et al., 2000, Nippert-Eng, 1996): (1) darba un ģimenes nošķiršana atvieglo darba un ģimenes robežu pārzināšanu; (2) darba un ģimenes integrācija nodrošina pāreju no vienas jomas otrā. Robežas ir skaidrākas un vieglāk uzturamas tad, ja lomas ir nošķirtas. No otras puses, lielākā mērā integrētu lomu kopums var padarīt pāreju no vienas lomas otrā mazāk sarežģītu, taču vienlaikus var sajaukt lomu prasības, palielinot lomu saplūšanas iespēju. Darba un ģimenes saplūšanu jeb darba un ģimenes robežu nenoteiktību var definēt kā indivīda nespēju vai grūtības nošķirt darba lomas no lomām ģimenē situācijā, kur šīs lomas ir augsti integrētas, piemēram, gadījumā, kad cilvēks strādā apmaksātu darbu mājās (Desrochers, Sargent, 2003). Teorijas ietvaros tiek pieņemts, ka integrācija rodas, mijiedarbojoties diviem mehānismiem: elastībai un caurlaidībai. Elastība attiecas uz robežu piekāpību starp divām vai vairākām lomām/jomām; tā ir spēja *paplašināties* vai *sašaurināties*, lai apmierinātu vienas vai otras jomas prasības (Ashforth et al., 2000; Clark, 2000). Piemēram, sieviete, kas strādā mājās, izmantojot modernās sakaru tehnoloģijas, var jebkurā dienas laikā ‘iekāpt’ mātes lomā. Caurlaidība akcentē to, cik lielā mērā robeža pieļauj vienam psiholoģiskam vai biheiviorālam lomas/jomas aspektam ielauzties otrā (Ashforth et al., 2000; Clark, 2000). Kad divas vai vairākas lomas/jomas ir elastīgas un caurlaidīgas, tām ir tendence saplūst (Clark, 2000) jeb integrēties (Ashforth et al., 2000). Turpretī tad, kad robežas ir augsti segmentētas, tās ‘sabiezē’, ja katrā jomā pastāv noteikta dienaskārtība, uzvedība un cilvēki, tā, ka pāreja no vienas jomas otrā prasa lielāku piepūli. Socioloģe Kristena E. Niperte-Enga (*Christena E. Nippert-Eng*) (1996) nošķir divas norobežošanas formas: novietošana, kas novelk robežas starp jomām, un pārceļšana, kas saglabā robežas vietā, atļaujot indivīdam *lēkāt* tām pāri – uz priekšu un atpakaļ. Piemēram, mājās strādājošs indivīds var ‘novilkt robežu’, lūdzot klientus/kolēģus u.c. nezvanīt vēlās vakara stundās, ja vien nav noticis kas ārkārtējs. Šādi, mazliet piepūloties, indivīds spēj saglabāt robežu starp darbu un ģimeni, kas ievēro viņa vajadzības, pat ļoti integrētā situācijā, kad indivīds strādā mājās vai vada ģimenes biznesu. Tomēr pastāv atsevišķas profesijas, piemēram, priesteris vai ģimenes ārsts, kurās norobežošana sagādā lielas grūtības, jo šie darbinieki patiesībā nekontrolē darba un ārpusdarba robežu novietošanu vai pārceļšanu. Mehānismi, kas palīdz pie robežu šķērsošanas ir pārejas rituāli, piemēram, darba drēbju uzvilšana vai portfeļa sakārtošana, ieradumi, uzvedības veids, kas signalizē indivīdam (un dažreiz arī pārējiem), ka viņš vai viņa atrodas pārejas procesā no vienas lomas pie otras (Ashforth et al., 2000). Robežu teorijas ietvaros indivīdi tiek aplūkoti kā ikdienas robežu

šķērsotāji. Šī pieeja dod plašas analīzes iespējas, gan vērtējot robežu iedabu, to caurlaidību, iespējas pārvaldīt šīs robežas vai pārvietot, diskutēt par robežu nepieciešamību. Darba un ģimenes robežu noteikšana ir mijiedarbību starp darbinieku stratēģiju un rīcības praksēm, sociālo kontekstu, idiosinkrātisko un kultūras nozīmi.

**Resursu konservācijas jeb saglabāšanas teorijas** (*conservation of resources theory*) pamatpostulāts ir tāds, ka indivīdi cenšas iegūt un saglabāt resursus. Teorijas ietvaros tiek minēti šādi pamatresursi: laiks, enerģija, iesaiste. Resursu skaitā ir noteikti apstākļi (piemēram, vecāka statuss, noteikta pozīcija organizācijā), personiskas īpašības (piem., pašcieņa) un spēja aktīvi darboties (*energies*) (piem., laiks, nauda, zināšanas). Šo resursu zaudējums vai zaudējuma draudi var novest pie ‘negatīva stāvokļa’, piemēram, paaugstināta stresa, neapmierinātības ar darbu, depresijas, saspīlējuma. Ja netiek sperti soļi šo resursu aizsardzībai vai aizvietošanai (piemēram, aiziešana no darba), resursu paliek tik maz, ka rodas bezcerība un izdegšana (Polemans, 2001; Hobfoll, 1989; Wright, Cropanzano, 1998). Atskatoties uz lomu teoriju, jāpiebilst, ka ‘papildus loma’ var tikt uzskatīta par resursu, nevis tikai par lomu konflikta cēloni. Tādējādi resursu konservācijas teorija ir zināms skaidrojums faktam, ka daudzas lomas – tas var būt arī pozitīvi. Teorijas ietvaros tiek piedāvāts skaidrojums arī dažādiem savstarpējās ietekmes jeb pārplūdes tipiem kā resursu aizsardzības vai saglabāšanas veidiem. Resursu konservācijas teorija ir solis darba un ģimenes saskaņošanas teorētiskajā izpētē, lai izskaidrotu, kāpēc cilvēki rīkojas tikai tad, kad sastopas ar konfliktu, nevis kad sajūt sasprindzinājumu. Resursu konservācijas teorija ļauj rast skaidrojumu atsevišķos jautājumos, kurus nevar izprast izmantojot tikai lomu teoriju un pārplūdes teoriju. Tomēr resursu konservācijas teorijas ietvaros netiek konkretizēts, kad noteikts resursu apjoms tiek uzskatīts par nepietiekamu un kad cilvēki jūt nepieciešamību rīkoties. Teorijā tiek apgalvots, ka indivīds tiecas pēc *līdzsvara* jeb *homeostāzes stāvokļa*. Taču šis apgalvojums ir visai nepārliciecināms, kad kaut kas ir jāizskaidro. Teorijas ietvaros nav iespējams paredzēt, kad indivīds faktiski atteiksies no paaugstinājuma, pametīs darbu vai, no otras puses, atteiksies no partnerattiecībām, lai atjaunotu *līdzsvaru*. Teorijā netiek piedāvāts izskaidrojums novērotajam faktam, ka vieni cilvēki ilgstoši spēj dzīvot darba un ģimenes konflikta situācijā, kamēr citi to nespēj. Dažādi cilvēki savā dzīvē izvirza atšķirīgas prioritātes darba un ģimenes jomā, un viņi atšķiras arī upuru ziņā, kurus ir gatavi nest. Resursu konservācijas teorijas ietvaros tas tiek pamatots ar atšķirībām resuros, kas ir indivīdu rīcībā. Šī teorija ir maz piemērota pāru vai ģimeņu līmeņa situācijas analīzei.

**Iekšējo pretrunu teorija** (*self-discrepancy theory*) (Higgins, 1985) sakņojas kognitīvajā un sociālajā psiholoģijā. Šīs teorijas analīzes pamatvienība ir indivīds, uzmanības fokuss ir vērsts uz intrapersonālajiem konfliktiem. Iekšējo pretrunu teorijā tiek pieļauts, ka pretrunas starp „reālo es” (kādu cilvēks sevi redz) un „ideālo es” (kādu cilvēks grib sevi redzēt) rada afektīvu reakciju, piemēram, nomāktību un kauna sajūtu. Pretrunas starp reālo es un iedomāto es, par references punktu izmantojot lomu ekspektācijas, rada vainas apziņu un iekšēju nemieru. Sabiedrības spiediens, sabiedrības atbalsts un dzimumlomu ekspektācijas var gan mazināt, gan pastiprināt šos iekšējos konfliktus. Pētnieki Mišels Frouns (*Michael R. Frone*), Mārsija Rasela (*Marcia Russell*) un Laine Kūpere (*Lynne M. Cooper*) (Frone, Russell, Cooper, 1992) izmantoja iekšējo pretrunu teoriju, lai izskaidrotu atšķirības starp darba ietekmi uz ģimeni un ģimenes ietekmi uz darbu. Saskaņā ar šo autoru apgalvojumiem, tieši ģimenes ietekme uz darbu tiek uztverta kā drauds vēlamā (ar darbu saistītā) paštēla iegūšanai, kas, savukārt, iespaido indivīda vispārējo labklājību. Iekšējo pretrunu teorija papildina lomu

teoriju, tās ietvaros tiek skaidrotas konfliktējošas ekspektācijas, kuras izvirza darba un ģimenes jomas, un norādīts uz konfliktu, kas rodas, kad indivīds pārdomā, kas viņš ir salīdzinājumā ar kādu paša vai sabiedrības normu uzspiestu standartu. Teorija paplašina izpratni, pārnesot uzmanību no sociālā uz psiholoģisko, uzsverot kā iekšējo kognitīvo procesu, tā ārējos sociālos procesus. Tas ir svarīgs ieguldījums tāpēc, ka liek ņemt vērā ne vien sociālās parādības, bet arī imanenta tipa procesus, piemēram, iekšēju dialogu, lēmumu pieņemšanas mehānismus un kognitīvu pielāgošanos, kas lielā mērā iespaido skatījumu uz lietām un attiecīgi arī rīcības stratēģijas. Teorijas ietvaros tiek pieņemts, ka ne tikai ārpus indivīda esoši faktori ir būtiski, bet nozīme ir arī kognitīvajiem faktoriem. Indivīds ir ne vien ietekmējams, bet arī spēj domāt un lemt. Pretrunas, kuras piedzīvo indivīds, pakļaujas kognitīvajām ietekmēm. Šīs teorijas ietvaros tiek vērsta uzmanība uz iedomātā vai ideālā tēla duālo raksturu – to, kuru iztēlojas pats indivīds un to, kuru nosacīti uzspiež sabiedrība. Tomēr, kaut arī teorijas ietvaros tiek piedāvāta fundamentāli atšķirīga un auglīga teorētiskā perspektīva, tās ietvaros indivīds netiek uzlūkots kā atbildīgs sociālais aģents (*social actor*), kas pieņem apzinātus lēmumus. Teorijas ietvaros tiek skaidrota cilvēka uzvedība kā pretrunu mazināšanas veids, un, līdzīgi resursu konservācijas teorijai, tiek pieņemts, ka cilvēks tiecas pēc atbilstības starp reālo un iedomāto sevi – starp ekspektācijām un realitāti.

**Sociālās identitātes teorijas** (*social identity theory*) ietvaros tiek uzsvērts, ka indivīdi identificē sevi kā dažādo sociālo grupu locekļi. Indivīdiem ir daudzas identitātes, kas izriet no viņu mijiedarbības ar citiem indivīdiem. Identifikācijas pakāpe ar katru no lomām ir atkarīga no cilvēka un tiem mērķiem, kas viņam ir kopīgi ar citiem. Pētnieki Bleiks E. Ašforts (*Blake E. Ashforth*) un Freds Maels (*Fred Mael*) (*Ashforth, Mael, 1989*) analizēja dažādu cilvēku uzvedību un attieksmi saistībā ar grupu identifikāciju. Piemēriem tika izmantota dažādu aktivitāšu izlase, kam ir saikne ar sociālo piederību, lojalitāti pret grupu par spīti negatīvām iezīmēm, pielāgošanos grupas normām un prototipu raksturojošu pazīmju piemērotību sev, kā arī ar grupas prestiža, vērtību un prakses akceptēšanu. Atšķirīgas situācijas *iedarbina* (*switch on*) dažādās sociālās identitātes. *Iedarbināmības* iespēja – noteiktas identitātes īpatnība – ir atkarīga no pieejamības un saiknes starp stimulu un kategoriju specifikācijām. Apskatot indivīdu darba un ģimenes attiecību kontekstā, tiek secināts, ka cilvēks, saskaņojot darbu un ģimeni, var sasniegt līdzsvaru darba un ģimenes jomā, parūpējoties par to, lai konfliktējošās identitātes tiek nošķirtas, vai pāri pār dažātajām identitātēm akcentējot noteiktas personiskas vērtības (*Polemans, 2001*). Sociālās identitātes teorija apgalvo, ka indivīdi spēj investēt vairākās lomās un justies droši, ja vien abi augstākminētie nosacījumi tiek piepildīti (*Burke, 1991*). Minētais pievieno savdabīgu skatījumu darba un ģimenes saskaņošanas teorētiskajai izpratnei. Kur iekšējo pretrunu teorijas ietvaros pārsvarā tiek raksturoti iekšējie indivīda konflikti, sociālās identitātes teorijas ietvaros tiek norādīts uz pielāgošanās un lojalitātes tendencēm grupā, kas ietver gan iekļaušanas, gan izslēgšanas procesus. Tas zināmā mērā ļauj izskaidrot, kāpēc daļa cilvēku spēj izturēt ilgus darba un ģimenes konfliktu periodus – tā ir tieksme pielāgoties sabiedrības normām.

**Sociālās apmaiņas teorijas** (*social exchange theory*) ietvaros vairāk akcentēta mijiedarbība starp cilvēkiem. Saskaņā ar šo teoriju, sociālā mijiedarbība ir atkarīga no ieguvuma un izmaksām, kas ir iesaistītas apmaiņā. Darba un ģimenes attiecību izpētē būtiska ir sociologa Džordža Houmansa (*George C. Homans*) ideja par distributīvo taisnīgumu, t.i., pārliecību par to, ka ieguvumam proporcionāli jāatbilst ieguldījumam, kā arī sociologa Pītera Blaua (*Peter M. Blau*) ekonomiskās un sociālās apmaiņas nošķīrums. Viņaprāt, ekonomisko

apmaiņu var situēt ar striktu kontraktu vai vienošanos palīdzību. Savukārt, sociālā apmaiņa eksistē ārpus striktiem kontraktiem. Ekonomiskās apmaiņas noteikto uzvedību var raksturot kā instrumentu mērķu sasniegšanai. Sociālās apmaiņas attiecībām ir pilnīgi cita daba. Tās iet pāri pār nosakāmu, taustāmu, mērāmu atalgojumu ietvariem un iesniedz sociāli nozīmīgu ieguvumu jomā. Piemēram, sociālais statuss un atpazīstamība apmaiņā pret lojalitāti, uzticību un līdzdalību. Savstarpējās atkarības teorijas (Searle, 1990) ietvaros eksistējošie pieņēmumi ļauj paplašināt sociālās apmaiņas teorijas atziņas, uzsverot divpusējās mijiedarbības dinamiskos aspektus un norādot uz nepieciešamību maksimizēt abu pušu apmierinātību ar attiecībām, lai garantētu mijiedarbības procesa turpināšanos. Iesaistītās puses var salīdzināt ieguvumu no mijiedarbības ar ieguvumu no jebkuras citas alternatīvas mijiedarbības. Tas ir būtisks solis, jo tas atver 'diādi' un, vērtējot vienas attiecības, ļauj iekļaut tajā gandarījumu un iegūto informāciju, kas gūta no citām attiecībām. Piemērs tam, kā sociālās apmaiņas teorija var tikt piemērota plašākajam darba un ģimenes kontekstam, ir atrodams pētnieces Sjūzenas Lembergas (*Susan Lambert*) (Lambert, 2000) veiktajā pētījumā. Viņa savieno darba un ģimenes ieguvumus ar piesaisti un lojalitāti organizācijai, konceptualizējot tos kā nemateriālus, netaustāmus darba devēja un darba ņēmēja apmaiņas aspektus. Viņasprāt, sociālās apmaiņas teorija apstiprina iespēju, ka, ņemot vērā darba-ģimenes ieguvumus, darbinieki var justies spiesti vairāk pūlēties, lai iegūtu papildus ieguvumu. Sociālās apmaiņas teorijas ietvaros var sniegt labāku situācijas izskaidrojumu nekā augstākminēto teoriju ietvaros. Pirmkārt, sociālās apmaiņas teorijā tiek piedāvāts loģisks pamats dažādu attiecību tipu izpratnei, t.i., ekonomiskās apmaiņas un sociālās apmaiņas ietvaros. Otrkārt, teorijā tiek ņemta vērā ne vien apmaiņa darba kontekstā, bet arī ārpus darba kontekstā. Treškārt, teorijā tiek piedāvāts ietvars mijiedarbības raksturošanai partnerattiecībās un ģimenēs kopumā. Ceturtkārt, teorija ļauj vienlaicīgi apskatīt daudzas 'diādes' (attiecību puses), kas ir noderīgi darba un ģimenes attiecību gadījumā. Tomēr sociālās apmaiņas teorijas ietvaros netiek izskaidrota uzvedība – it īpaši ģimenes jomā, kas iziet ārpus jebkuras mijiedarbības vai apmaiņas loģikas, t.i., uzvedību, kas pamatā ir vienvirziena uzvedība, kur došana dominē pār ņemšanu, kā arī, kad ir grūtības nošķirt darba un ģimenes jomas.

Socioloģe Patriša Voidanova (*Patricia Voydanoff*) piedāvā **prasību un resursu pieeju** (*demands and resources approach*) darba un ģimenes attiecību izpētē. Izmantojot cilvēkavīdes saderības teoriju P.Voidanova formulē konceptuālu pieeju, kas apvieno darba, ģimenes un robežu-etapu prasības un resursus ar darba un ģimenes lomu izpildi un kvalitāti. Savienošanas mehānismi ietver divu dimensiju saskatāmu darba un ģimenes atbilstību (darbs prasa – ģimenes resursi pielāgojas un ģimene prasa – darba resursi pielāgojas) un vispārīgu darba un ģimenes līdzsvara novērtējumu. Darba, ģimenes un robežu-etapu prasības un resursi tiek saistīti ar atbilstības dimensijām, kas apvienojas ar robežu-etapu stratēģiju, lai ietekmētu darba un ģimenes līdzsvaru, kas, savukārt, iespaido attiecīgo lomu izpildi un kvalitāti. Darbs un ģimene ir mikrosistēmas, kas sastāv no aktivitāšu, lomu un starppersonisko attiecību modeļiem, kurus indivīdi piedzīvo, atrazdamies tiešu attiecību tīklojumā. Priekšstati par darba un ģimenes atbilstību un līdzsvaru tiek atvasināti no to relatīvo prasību un resursu novērtējuma, kas ir saistīti ar darba un ģimenes lomām. Prasības ir strukturālas vai psiholoģiskas pretenzijas, kas saistītas ar lomu ekspektācijām un normām, kas indivīdam jāapmierina vai pie kurām jāpielāgojas. Resursi ir strukturāls vai psiholoģisks kapitāls, kas var tikt izmantots, lai atvieglotu noteiktas darbības veikšanu, samazinātu prasības vai ģenerētu papildus resursus (Voydanoff, 2004). Resursu novērtējums atspoguļo, kā indivīds vērtē

objektīvās prasības un resursus, kas atrodami dotajā vidē. Starp darba prasībām un ģimenes resursiem jābūt atbilstībai, tāpat kā starp ģimenes prasībām un darba resursiem. Prasības ietver kvantitatīvas un kvalitatīvas darba prasības un nosacījumus, lomu ekspektācijas, grupu un organizāciju normas, bet spējas ietver indivīda piemērotību, iemaņas, sagatavotību, laiku un enerģiju, kas tiek izmantoti prasību apmierināšanai. Darba un ģimenes saskaņošanas grūtībām būtu jāpieaug, ja prasības ir lielākas par spējām. Papildus darba un ģimenes atbilstības un līdzsvara idejām, Voidanova (Voydanoff, 2002) piedāvā darba un ģimenes konflikta un darba un ģimenes savstarpējas bagātināšanās idejas kā saistmehānismus starp darba un ģimenes prasībām un resursiem un lomu izpildi un kvalitāti. Darba un ģimenes savstarpēja bagātināšanās ir lomu sfēru sinerģijas forma, kur resursi, kas saistīti ar vienu lomu, sekmē jeb atvieglo otras lomas izpildi (Voydanoff, 2004). Darba un ģimenes prasības, vispārīgi runājot, ir saistītas ar darba un ģimenes konfliktu, bet darba un ģimenes resursi, attiecīgi, ir saistīti ar darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanu. Šī pieeja atklāj, ka ļoti svarīgi ir pētīt ne vien tās prasības, kuras mazina darba un ģimenes atbilstību un līdzsvaru, bet arī resursus, kas tos palielina.

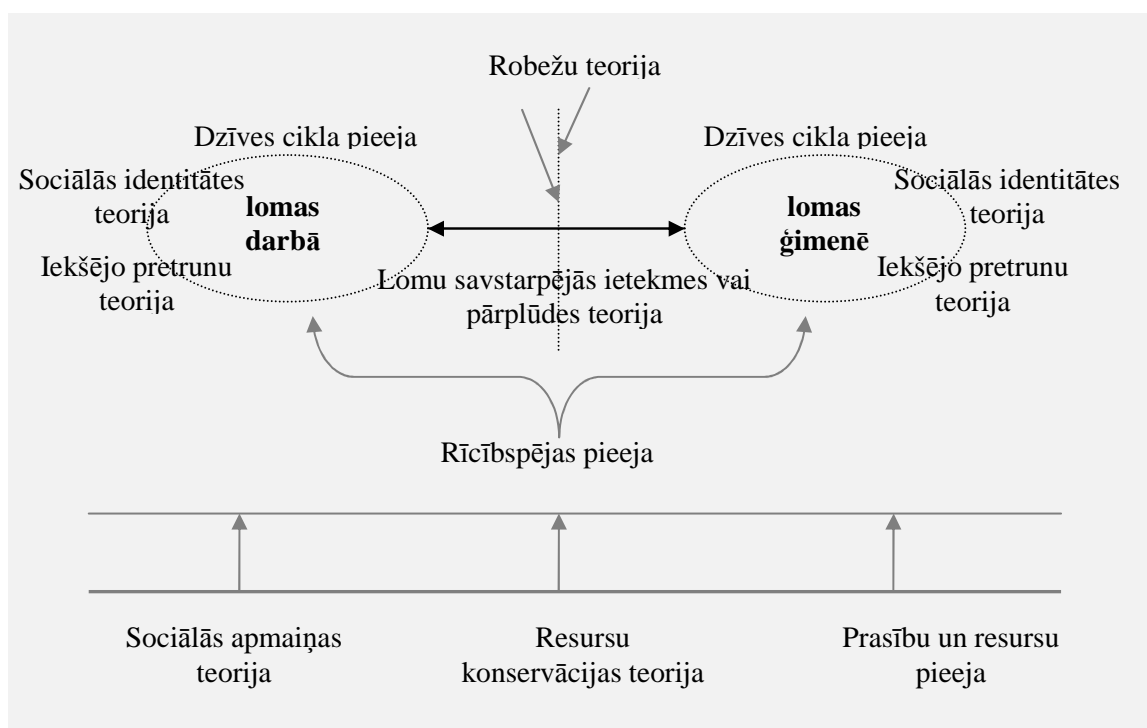
Jauns ietvars darba un ģimenes attiecību izpētē un analīzē tiek rasts Amartija Sena (*Amartya Sen*) **rīcībspējas pieeja** (*the capability approach*), kur galvenā uzmanība tiek vērsta uz cilvēku spējām un brīvību izvēlēties. Tiek atzīts, ka cilvēki atšķiras atkarībā no viņu spējas darboties konkrētā vidē, ņemot vērā individuālos un vietas (*locational*) faktorus, kā arī sociālos nosacījumus. A.Sena rīcībspējas ietvars iekļauj trīs kategorijas: (1) individuālie faktori, kas ietver tādus faktorus, kā dzimums, vecums, inteliģence utt.; (2) vides faktori, ko saprot kā fiziskās apkārtnes, infrastruktūras, institucionālos u.tml. aspektus; (3) sociālie faktori, piemēram, sociālās normas, likumu normas un valsts politika, stereotipi utt. Svarīgākie rīcībspējas pieejas komponenti tiek apzīmēti ar jēdzieniem funkcionēšana (*functionings*) un potenciālās spējas (*capabilities*). Funkcionēšana ir attiecināma uz indivīda veikumu vai sasniegumu: darīt un būt aspektiem. Funkcionēšana ir jumta jēdziens, lai apzīmētu resursus, aktivitātes un attieksmes, ko cilvēki apzinās kā svarīgas, piemēram, paškontrole, zināšanas, izglītība, labs darbs. Potenciālās spējas ir saistītas ar substantīvu brīvību izvēlēties tādu dzīvi, kas ir dzīvošanas vērtā. Rezumējot, funkcionēšana attiecas uz veikumu un sasniegumiem, bet potenciālās spējas uz iespēju/izdevību kopumu konkrētā telpā (Frediani, 2010). A.Sens nošķir „kaut kā darīšanu” (*doing x*) un „izvēli kaut ko darīt un tā darīšanu” (*choosing to do x and doing it*). Rīcībspējas pieeja ir iebūvētas dažādu scenāriju un alternatīvu iespējas: tā mudina domāt par to, kas cilvēks var būt un ko var darīt: viņa/viņas potenciāls un iespējas kaut ko sasniegt. Rīcībspējas pieejai raksturīga situatīva, nevis universāla iedaba, specifisku faktoru, aspektu un kontekstu ietekmes atzīšana. Rīcībspējas ietvarā tiek integrēti individuālie resursi ar institucionālajiem un sociētālajiem resursiem. Darba un ģimenes saskaņošanas izpētē A.Sena rīcībspējas pieeja ir vērtīgs ietvars vairāku apsvērumu dēļ: rīcībspējas pieeja ļauj veidot dinamiskākus modeļus darba un ģimenes saskaņošanas analīzei, kas ir daudzdimensionāli un ietver aģenta spējas/iespējas mainīties, atspoguļojot to, uz ko cilvēks tiecas. Rīcībspējas pieeja aģentu aplūko kā daudzslāņainu parādību. Aģents tiek iekļauts plašākos institucionālajos un sociālajos kontekstos. Institucionālie aspekti ne vien ietekmē pieeju resursiem, bet arī iedarbības subjektīvo stāvokli – ne tikai to, ko indivīds dara, bet arī iespējas būt un darīt. Tas pēc būtības ir tas, ko apzīmē ar jēdzienu *aģenta brīvība*. Rīcībspējas ietvars ir saistīts ar noteiktu kontekstu, un atkarīgs no kontekstuālajiem faktoriem. Darba un ģimenes saskaņošanas analīzē, pamatojoties uz A.Sena

piedāvāto rīcībspējas pieeju, var izveidot noteiktu modeli (Hobson, Fahlen, 2009), akcentējot individuālos resursus (individuālā kapacitāte, dzimums, etniskā piederība, cilvēkkapitāls, ienākumi, sociālie tīkli, partnera resursi), vides/institucionālos resursus (infrastruktūra, labklājības režīms, pabalsti un pakalpojumi, likumdošana, darba drošība un elastība, organizāciju kultūra, arodbiedrību vara) un sociālos/kopienas resursus (normas, sociālās kustības, mediji un publiskās debates). Individuālie resursi iekļauj indivīda līmenī nozīmīgus aspektus un tos faktorus, kas tieši saistīti ar indivīdu un viņa mikrovidi. Vides un institucionālie resursi ietver vairākas būtiskas pazīmes sākot ar infrastruktūru, labklājības režīmu aspektiem, pakalpojumu un pabalstu veidiem, kas sekmē darba un ģimenes saskaņošanu, piemēram, politika pirmsskolas vecuma bērnu aprūpes jomā. Institucionālie resursi ir būtiski saistīti ar darba vides, darba tirgus aspektiem, kas tādējādi ietekmē potenciālo iespējamību sasniegt saskaņotu darba un ģimenes dzīvi.

Teorijās darba un ģimenes mijiedarbība tiek aplūkota no šauri kategorizēta skatījuma līdz plašam kontekstuālo ietvaru raksturojošam analīzes modelim. Teorijas, kas skaidro darba un ģimenes attiecības ir līdzīgas un saskanīgas, katra no tām atklāj kādas nianšes un aspektus, paplašina līdzšinējo zināšanu robežas. Teorijās uzmanība tiek fokusēta uz vairākām galvenajām dimensijām, kurās izpaužas darba un ģimenes saskaņošanas grūtības, individuālajiem un strukturālajiem faktoriem. Nākamajā attēlā autore atspoguļo iztīrīto darba un ģimenes mijiedarbību skaidrojošo teoriju kopsakarības, veidojot konceptuālo darba un ģimenes saskaņošanas analīzes modeli.

4.attēls

#### Darba un ģimenes attiecības skaidrojošo teoriju kopsakarības



Avots: Autores veidots attēls, balstoties uz literatūras studijām

Darba un ģimenes mijiedarbību raksturojošās teorētiskās un metodoloģiskās pieejas ļauj apzināties saiknes, kas pastāv starp darbu un ģimeni, kā arī izsvērtāk analizēt darba un ģimenes saskaņošanas individuālos un kontekstuālos faktorus. Iztīrītās teorijas skaidro darba

un ģimenes saskaņošanas kompleksitāti. Promocijas darbā šo teoriju loma ir neatsverama, jo tās ir konceptuālā analīzes modeļa pamats un fons. Taču, lai interpretētu organizāciju kā darbavietu lomu darba un ģimenes saskaņošanā un analizētu to iespējas ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā, nepieciešama integrētāka pieeja. Tāpēc jāizvērs teorētisko nostādņu aplūkojums par organizāciju kā darbavietu lomu darba un ģimenes saskaņošanas veicināšanā.

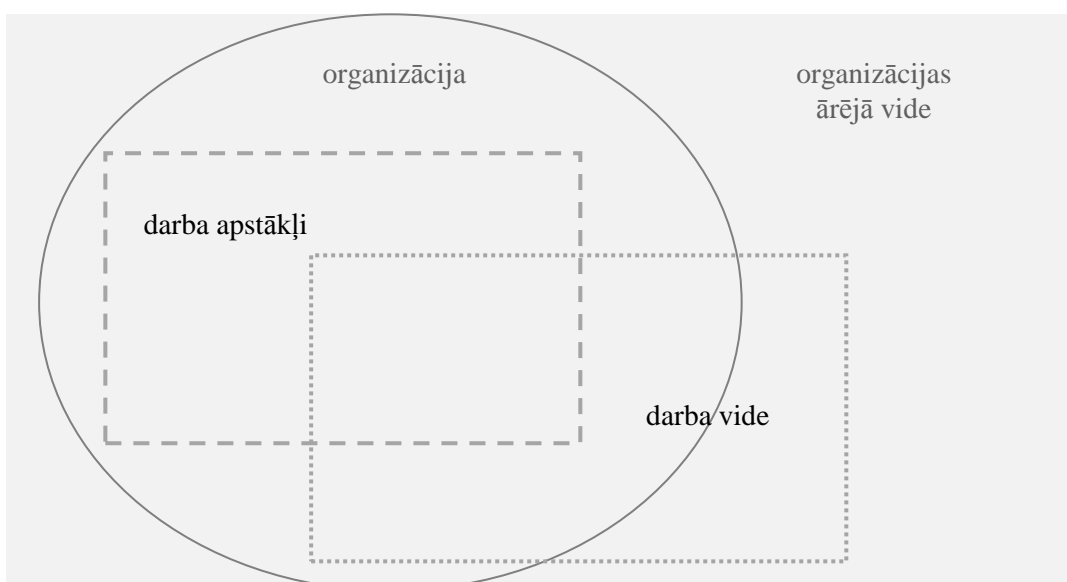
## 2. TEORĒTISKĀS NOSTĀDNES PAR ORGANIZĀCIJU KĀ DARBAVIETU LOMU DARBA UN ĢIMENES SASKAŅOŠANAS VEICINĀŠANĀ

### 2.1. Ģimenei draudzīgas darbavietas konceptualizācija

Organizāciju kā darbavietu analīze primāri saistāma ar jēdzieniem *darba vide* un *darba apstākļi*. Šie jēdzieni tiek izmantoti, lai raksturotu nodarbinātības nosacījumus plašākā kontekstā. Darba vides un apstākļu izpratne ir komplicēta un daudzšķautņaina. Darba apstākļus var kategorizēt divās pamatgrupās: (1) ar darba būtību saistītie nosacījumi jeb iekšējie apstākļi (*intrinsic conditions*), kas tiešā veidā attiecas uz darba saturu, piemēram, darba tips, intelektuālās un emocionālās piepūles pakāpe, atbildības līmenis, darba izpildei nepieciešamā kvalifikācijas pakāpe u.tml. (2) ārējie apstākļi (*extrinsic conditions*) jeb darba vide, kas ietver aspektus, kas attiecas uz darba fizisko vidi, kā arī psihosociālos un tiesiskos aspektus. Darba vides izpratne ietver gan darba apstākļus konkrētā organizācijā, gan vidi ārpus organizācijas – tiesisko vidi, institucionālos faktorus u.tml. Tādējādi nosacīti var izdalīt vairākus darba vides līmeņus (Savall, 2010). No raksturotā izriet, ka *darba vides* un *darba apstākļu* jēdzieniem raksturīga savstarpējība, ko autore atspoguļo attēlā.

5.attēls.

#### Darba vides un darba apstākļu jēdzienu savstarpējība



Avots: Autores veidots attēls

*Darba vides* un *darba apstākļu* jēdzienus nosacīti var lietot kā sinonīmus, akcentējot tos aspektus, kas nav saistīti tiešā veidā ar darba saturu. Darba apstākļi ir sociālekonomisko, tehniski-organizatorisko, sociālhigiēnisko un sociālpsiholoģisko apstākļu kopums, kas ietekmē indivīda veselību, darbaspējas, attieksmi pret darbu, apmierinātību ar darbu, kā arī ietekmē darba ražīgumu un efektivitāti. Sociālekonomiskie darba apstākļi sevī ietver ar atalgojumu, kvalifikācijas paaugstināšanu un karjeras iespējām saistītus aspektus. Tehniski-organizatoriskie darba apstākļi ietver sevī ar fizisko darba vidi, darba organizāciju un darba raksturu saistītus aspektus. Sociālhigiēniskie darba apstākļi ietver sevī ar darba slodzi, fizisko darba vidi un darba un atpūtas režīmu saistītus aspektus. Sociālpsiholoģiskie darba apstākļi ietver sevī ar korporatīvo kultūru saistītus aspektus. *Darba apstākļu* jēdziena plašākā izpratne iekļauj šādas kategorijas: darba organizācija un darba raksturs; veselība, drošība un labklājība;



darba laiks un darba un privātās dzīves saskaņošana. Darba apstākļu analīzes metodes LEST (*Laboratoire de Economie et Sociologie du Travail*) autori (*F. Guélaud, M.N. Beauchesne, J. Gautrat un G. Roustang*) darba apstākļus definē kā faktoru kopumu, kas saistīts ar darba saturu un darba vides aspektiem, un, kas var atsaukties uz darbinieku sociālo un personīgo dzīvi (Savall, 2010). Darba apstākļi ietekmē indivīda veselību, laika izlietojumu, izvēles attiecībā uz nozīmīgiem dzīves notikumiem, kā arī to, vai pastāv risks zaudēt darbu notiekot neparedzētiem notikumiem personīgajā dzīvē. Darba apstākļi tiešā vai netiešā veidā ietekmē darbiniekus un viņu ģimenes locekļus, ietekmējot iespējas ģimenes dzīves organizēšanā un dzīves kvalitātes aspektā (Heymann, Earle, 2010).

Zinātniskajā literatūrā kontekstā ar darba vidi un apstākļiem mūsdienās plaši tiek lietots jēdziens *darba dzīves kvalitāte*, ietverot gan objektīvos, gan subjektīvos aspektus. Subjektīvā izpratne socioloģiskajā izpētē ir nozīmīgs faktors, jo darba dzīves kvalitāte dažādiem indivīdiem dažādos amatos var nozīmēt atšķirīgas lietas, kā arī vienu un to pašu amatu ieņemošajiem indivīdiem var būt pretrunīgi viedokļi par konkrēto darba dzīves kvalitāti. To nosaka ne tikai atšķirīgas vērtību orientācijas, bet arī indivīdu vajadzību un spēju kopums. Trīs svarīgākie aspekti darba dzīves kvalitātes izpratnes kontekstā: darba dzīves kvalitāte ir subjektīvs konstrukts; organizacionālie, individuālie un sociālie aspekti mijiedarbojas un ir iekļaujami izpratnē; pastāv nesaraucama saikne starp dzīves kvalitātes izpratni kopumā un darba dzīves kvalitātes izpratni (Martel, Dupuis, 2006). Tas ļauj izskaidrot, kāpēc pie vieniem un tiem pašiem nosacījumiem indivīdu skatījums un attieksme mēdz atšķirties. Rezumējot iepriekš izklāstīto jāsecina, ka darba vides, darba apstākļu un darba dzīves kvalitātes jēdzieni ir saistīti ar jautājumiem par darba ietekmi uz atsevišķiem indivīdiem un organizācijas efektivitāti kopumā. Darba un ģimenes saskaņošanas problēma izkristalizējas kā viens no nozīmīgākajiem faktoriem šajā kontekstā.

Lai apzīmētu daudzveidīgās organizāciju iniciatīvas un pasākumus, kas vērsti uz to, lai strādājošajiem palīdzētu rast risinājumus darba un ģimenes savienošanai, literatūrā tiek lietoti daudzveidīgi jēdzieni. Zinātniskajā literatūrā plaši lietots un nostiprinājies apzīmējums ir ģimenei draudzīga darbavieta (*family-friendly workplace*). *Ģimenei draudzīga darbavieta* ir tādi darba apstākļi/darba vide organizācijā, kas izveidota (adaptēta), lai atbalstītu un sekmētu darbinieku spēju savienot darba pienākumus ar ģimenes pienākumiem (Bevan, Dench, 1999). Ar jēdzienu *draudzīgs* šajā kontekstā tiek apzīmēts tāds, kas ir labvēlīgs, piemērots, ērts, izdevīgs, piemērojams, pretimnākošs u.tml. *Ģimenei draudzīgas darbavietas* jēdziens var tikt skaidrots kā tādas stratēģijas organizācijā, kas iekļauj atbalsta programmas un atsevišķas iniciatīvas, kas vērstas uz lomu darbā un ģimenē integrācijas veicināšanu (Herlihy, 2000). Tie ir uzņēmumi un organizācijas, kas ievieš un attīsta tādas stratēģijas un prakses, kas ļauj darbiniekiem vienlaikus īstenot pienākumus, kas saistīti gan ar darbu, gan ģimenes jomu (Pitt-Catsouphe, 2002). Ģimenei draudzīgas darbavietas izpratnē jāņem vērā četras savstarpēji saistītu komponentu kopas: pirmā grupa ietver programmas, politiku, iniciatīvas un materiālu atbalstu, kas vērsts uz darba un ģimenes savienošanas iespēju sekmēšanu; otrā ir saistīta ar korporatīvās kultūras un mikroklimata aspektiem; trešā kopa attiecas uz attiecībām darbavietā un koleģialitāti; ceturrtā ietver darba procesa organizēšanas un darba rezultātu vērtēšanas aspektus. Komponentu savstarpējā saistība atklājas iespējās (programmas, politika, iniciatīvas) un to pieejamībā (Andreassi, Thompson, 2004; Pitt-Catsouphe, 2002).

Ģimenei draudzīgas darbavietas idejas izplatība ir sekmējusi arī terminoloģijas attīstību. Vairāki jēdzieni tiek izmantoti, lai raksturotu organizāciju iniciatīvas darba un

ģimenes saskaņošanas sekmēšanai. Tiek lietoti tādi jēdzieni kā: ģimenei draudzīgs uzņēmums (*family-friendly enterprise or company*), ģimenei draudzīga organizācija (*family-friendly organization*), ģimenei draudzīga stratēģija darbavietā (*family-friendly strategy*), ģimenei draudzīga politika (*family-friendly policy*), ģimenei draudzīga prakse (*family-friendly practice*), ģimenei draudzīgi nosacījumi un iespēju klāsts (*family-friendly provisions*), ģimenei draudzīgi pasākumi/iniciatīvas (*family-friendly arrangements*), ģimenei draudzīgs darbs (*family-friendly work*), ģimenei draudzīga darba vide (*family-friendly working/work environment*), darba un ģimenes iniciatīvas (*work-family initiatives*), darba un privātās dzīves līdzsvarošanas iniciatīvas (*work-life balance initiatives*) u.tml. Jēdzienu lietojumā pētnieki ir elastīgi, lielākā daļa no minētajiem jēdzieniem tiek lietoti kā sinonīmi, taču, lai precīzāk tos konceptualizētu un lietotu, autore 2.tabulā apkopojusi ģimenei draudzīgas darbavietas izpratni un lietojumu politikā un organizāciju vadībā.

2.tabula

### Ģimenei draudzīgas darbavietas izpratnes raksturojums politikā un organizāciju vadībā

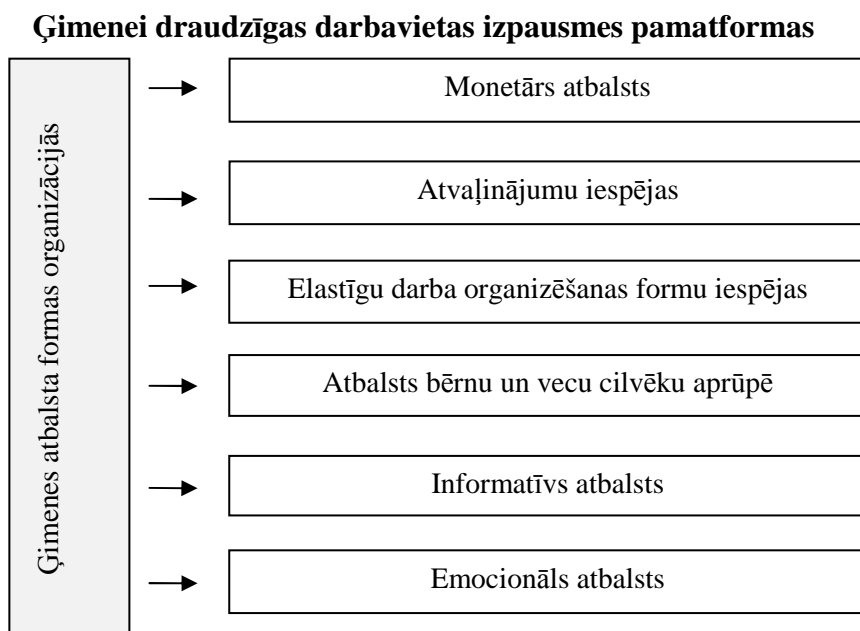
	<b>Jēdziena lietojums politikas līmenī</b>	<b>Jēdziena lietojums organizāciju vadībā</b>
Ģimenei draudzīga organizācija/ Ģimenei draudzīgs uzņēmums	<ul style="list-style-type: none"> <li>- viens no sociālās atbildības izpausmes veidiem;</li> <li>- uzņēmumi, kas īsteno darbības politiku, kura ir labvēlīga bērniem un ģimenēm vai kuru pakalpojumi ir draudzīgi ģimenēm ar bērniem;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sinonīms ģimenei draudzīgas darbavietas jēdzienam;</li> <li>- organizācija vai uzņēmums, kurā darbiniekiem tiek radītas iespējas saskaņot darbu un ģimenes dzīvi;</li> <li>- kontekstā ar darba un ģimenes savienošanas sekmēšanas instrumentu un programmu esamību, kad fokuss uz organizāciju kā sociālu veidojumu (bieži konkursu kontekstā);</li> </ul>
Ģimenei draudzīga stratēģija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sinonīms ģimenei draudzīgas darbavietas jēdzienam;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- akcentē sociālo prakšu un rīcības ievirzes organizācijā attiecībā uz darba un ģimenes pienākumu saskaņošanu;</li> </ul>
Ģimenei draudzīga politika	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sinonīms ģimenei draudzīgas darbavietas jēdzienam;</li> <li>- sociālās politikas aspekts kontekstā ar ģimenes un nodarbinātības politiku;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formāli definētas iespējas, kā programma vai darbības plāns, kas ietver atbalsta iespējas (benefīts) darbinieku darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanai;</li> </ul>
Ģimenei draudzīga prakse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sinonīms ģimenei draudzīgas darbavietas jēdzienam;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fokuss uz apstākļiem un nosacījumiem darbavietā darba un ģimenes savienošanas iespēju sekmēšanā, kas var būt un var nebūt formāli noteikti; (kā realitātes)</li> </ul>
Ģimenei draudzīgs darbs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sinonīms ģimenei draudzīgas darbavietas jēdzienam;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fokuss uz konkrētu amatu organizācijā;</li> <li>- fokuss uz konkrētu profesiju kā tādu;</li> <li>- fokuss uz konkrētu darba organizācijas vai nodarbinātības formu;</li> </ul>
Ģimenei draudzīga darba vide	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fokuss uz sabiedrības, valsts vai/un kopienas līmeni;</li> <li>- Sociālekonomiskais konteksts attiecīgajā sabiedrībā vai kopienā, sevišķi attiecībā uz situāciju darba tirgū;</li> <li>- Politikas dokumentos paustais attiecībā uz nodarbinātības un ģimenes jautājumiem;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fokuss uz organizācijas līmeni;</li> <li>- sinonīms ģimenei draudzīgas darbavietas jēdzienam;</li> <li>- ģimenei draudzīga korporatīvā kultūra organizācijā;</li> </ul>

Avots: Autores veidota tabula balstoties uz literatūras studijām

Daudzveidīgi jēdzieni tiek izmantoti, lai raksturotu organizāciju iniciatīvas darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanai, tomēr uzmanības fokuss vērsts uz darba devēju atbalstītām un finansētām programmām un organizāciju kā darbavietu stratēģiju, kas veidota ar mērķi, lai palīdzētu strādājošajiem savienot darbu un ģimeni (Glass, Finley, 2002; Lobel, 1999). Ģimenei draudzīgas iniciatīvas iekļauj šādus aspektus: darba laika elastība, daļlaika darbs, bērna kopšanas atvaļinājums, palīdzība ģimenes locekļu (*dependent*) aprūpes organizēšanā, piemēram, darba devēja nodrošinātu bērnu pieskatīšanu un aprūpi, aprūpes sistēmas bērniem pēc mācību stundu beigām un brīvlaikos (*out-of-school-hours care systems*), atbalstu vecu cilvēku aprūpē un elastīga darba laika organizēšanas iespējas. Darbinieku un viņu ģimeņu atbalsta pasākumu klāsts var būt ļoti daudzveidīgs, aptverot visu cilvēka dzīves ciklu (Herlihy, 2000). Piemēram, konsultāciju iespēju, izglītojošo materiālu vai semināru temati var aptvert tādas jomas kā – darbs grūtniecības laikā, tēvu atbalsta grupa, vasaras nometnes, naudas plānošana, vecu cilvēku aprūpes organizēšana, pensionēšanās plānošana u.tml.

Teorētiski klasificējamas dažādas ģimenei draudzīgu stratēģiju izpausmes formas, kas uzskatāmas arī par ģimenei draudzīgas darbavietas eventuālajiem elementiem: (1) monetārie labumi (sociālā drošība, sociālā aizsardzība, pabalsti, finansiāls atbalsts); (2) atvaļinājums darbā ģimenes apstākļu dēļ (piem., maternitātes, paternitātes, bērna kopšanas atvaļinājums, atvaļinājums, lai rūpētos par vecākiem); (3) izmaiņas darba organizācijā ģimenes apstākļu dēļ (piem., strādāšana mājās, elastīgs darba laiks, saīsināta darba nedēļa, līgumdarbs); (4) praktiska palīdzība bērnu un vecu cilvēku aprūpē (piem., bērnudārzi, ģimenes istabas, pieejamas aukles un medmāsas); (5) informācijas un emocionāla atbalsta sniegšana, semināri un ģimenei draudzīgu nosacījumu izmantošanas veicināšana (Hardy, Adnett, 2002; Whitehouse, Haynes, 2007; Reingardiene, 2006). Kopsavelkot jāsecina, ka ģimenei draudzīgas darbavietas izpausmes pamatvirzienu spektrs ir visnotaļ plašs. Attēlā sniegts pārskats par ģimenei draudzīgas darbavietas pamatizpausmēm.

6.attēls.



Avots: Autores veidots attēls balstoties uz literatūras studijām

Ģimenei draudzīgas darbavietas principi pamatos ir universāli, taču katra organizācija meklēs savu ģimenes atbalsta stratēģijas konfigurāciju. Darba un ģimenes saskaņošanas

veicināšanas pasākumi var būt noteikti ar likumu, var tikt ietverti koplīgumā, kā arī izpausties kā formāla vai neformāla vienošanās organizāciju iekšienē (Den Dulk, Peper, 2009). Sociālā atbalsta jēdziens tiek skaidrots kā fiziskas, emocionālas, materiālas vai informatīvas palīdzības sniegšana. Ģimenei draudzīgu darbavietu kontekstā nozīme ir gan instrumentālajam, gan informatīvajam un emocionālajam atbalstam. Visbiežāk darbavietas draudzīgums ģimenēm var izpausties divās pamatformās – taustāms jeb materiāls atbalsts (*tangible support*) vai nemateriālais jeb emocionāls atbalsts (*intangible support*) (Jahn, Thompson, Kopelman, 2003).

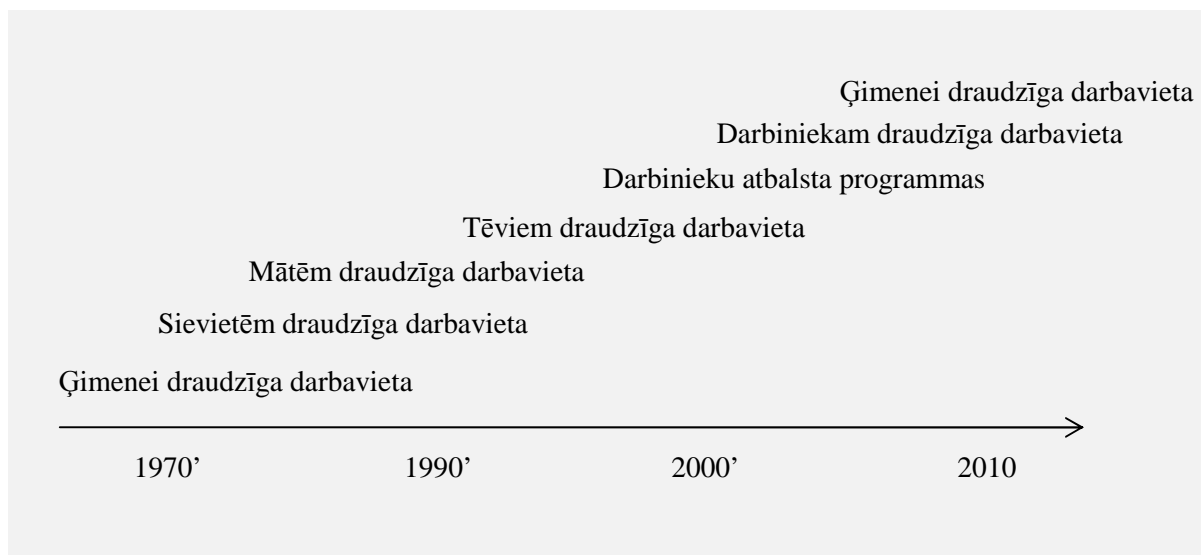
Ģimenei draudzīgas darbavietas jēdziens sākts lietot 20.gs. septiņdesmitajos gados, lai raksturotu atbalstu sievietēm, kas iesaistās darba tirgū un tādējādi apvieno darba un ģimenes dzīvi. Tāpēc sākotnējā *ģimenei draudzīgs* izpratne saistās ar sievietēm draudzīga darbavietas (*women-friendly workplace / female-friendly workplace*) vai mātēm draudzīga darbavietas. To pastiprināja arī dzimumu līdztiesības ideju attīstība un divkarjeru ģimeņu izplatība sabiedrībā. Sākotnējā izpratnē ģimenei draudzīgas darbavietas būtība tika saistīta ar risinājumu meklējumiem, lai atbalstītu darbinieces bērnu aprūpes organizēšanā. 1990-to gadu vidū aktualizējās idejas par abu dzimumu iesaisti mājsaimniecības uzturēšanā un aprūpes pienākumos, tāpēc ģimenei draudzīgas darbavietas izpratne paplašinājās. Tika popularizēta tēviem draudzīgas darbavietas (*fathers-friendly workplace*) nozīme. Specifisku ģimenei draudzīgas darbavietas dimensiju sāka attīstīt 1990-to gadu beigās ASV, kur notika vairākas kampaņas par mātes piena labvēlīgo ietekmi uz jaundzimušo veselību. Lai veicinātu zīdaiņu barošanu ar mātes pienu, izplatījās jēdziena bērna zīdīšanai draudzīga darbavietas (*lactation-friendly workplace*) popularizēšana, kas vēlāk savu aktualitāti guva arī Rietumeiropā un Skandināvijas valstīs.

Pēdējā desmitgadē ģimenei draudzīgas darbavietas izpratne ir paplašinājusies, pat transformējusies, akcentējot darbiniekam draudzīgas darbavietas nepieciešamību. Tiek norādīts, ka daudzas no šīm dzīvei svarīgajām nodarbēm attiecas uz jebkuru darbinieku, un pakalpojumi, kurus nodrošina darba devēji, palīdzot darbiniekiem apvienot mājas un darba dzīvi, ir aktuāli neatkarīgi no darbinieka ģimenes statusa. Tādējādi, vairāki autori (piemēram, Hoyman, Duer, 2004) izvirzījuši ideju lietot jēdzienu darba ņēmējam draudzīga darbavietas (*worker-friendly workplace/employee-friendly workplace*), citi (piemēram, Herlihy, 2000; Courtois, Dooley, 2005) pamato nepieciešamību lietot jēdzienu darbinieku atbalsta programmas (*employee assistance programmes*). Šāda plašāka izpratne ietver faktiski visas darba devēja iniciatīvas, kas vērstas uz darbinieku subjektīvās labklājības vairošanu kontekstā ar organizācijas mērķu sasniegšanu. Jānorāda, ka nevar viennozīmīgi apgalvot, ka ģimenei draudzīgas darbavietas ideja un darbinieku atbalsta programmu ideja ir kaut kas pilnīgi nošķirams un atšķirīgs. Abām programmām ir kopīgs mērķis – palīdzēt darbiniekiem atrisināt viņu personīgās dzīves problēmas, lai spējinātu tos būt produktīvākiem un efektīvākiem darbā. Tomēr pastāv diskusijas par robežu novilkšanas iespējām starp minētajām programmām. Pētnieki norāda, ka praksē biežāk sastopams abu atbalsta tipu integrēts modelis (Herlihy, 2000). Jānorāda, ka jēdzienu *darbinieku atbalsta programmas* un *darbiniekam draudzīga darbavietas* attīstība un izplatība vairāk saistāma ar biznesa interesēm un cilvēkresursu vadības aspektiem, mazāk ar societāliem apsvērumiem.

Jaunākajās publikācijās par konceptuālajiem jautājumiem diskutēts par ģimenei draudzīgas darbavietas būtību un nozīmi sabiedrības ilgtspējīgas attīstības sekmēšanā, par ģimenes jēdziena plašākas izpratnes aspektiem, rosinot fokusēties uz darbavietu draudzīgumu ģimenēm, nevis atsevišķiem indivīdiem. Attēlā autore vizualizē ģimenei draudzīgas darbavietas jēdziena satura evolūciju un dažādošanos.

7.attēls

### Ģimenei draudzīgas darbavietas jēdziena satura evolūcija



Avots: Autores veidots attēls balstoties uz literatūras studijām

Ir pamats uzskatīt, ka tālāka ģimenei draudzīgas darbavietas jēdziena satura attīstībā iezīmēsies proliferācijas tendences. Politikas līmenī tiks vērsta uzmanība uz ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanās nepieciešamību kā sabiedrības ilgtspējīgas attīstības kontekstā nozīmīgu instrumentu, bet uzņēmumu un organizāciju līmenī turpinās attīstīties darbiniekam draudzīgas darbavietas ideja kā organizācijas produktivitātes un darbinieku lojalitātes sekmēšanas instruments. Nozīmīgi ir analizēt iespējas, kā balansēt starp organizāciju ieguvumiem un sabiedrības ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanas iespējām.

Ģimenei draudzīgas darba vides un darbavietas kvintesence ir iesakņota sabiedrības ilgtspējas koncepcijā. Ģimenei draudzīgu darbavietu izpratnē nozīme ir gan jēgas, gan kontekstuālajiem faktoriem. *Ģimenei draudzīgas darbavietas* jēdziens vienlaikus ir gan akadēmisks jēdziens, gan politikā un biznesa vidē lietots apzīmējums. Jēdziena būtības heterogenitāte ir pamats dažādu ģimenei draudzīgu stratēģiju tipu darbavietās attīstībai.

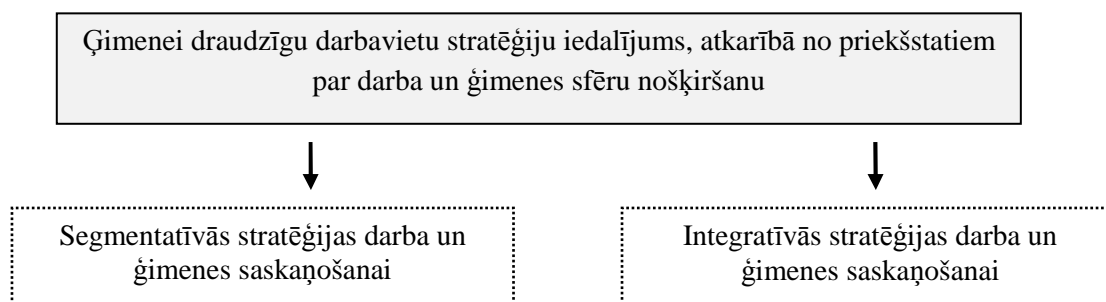
## 2.2. Organizāciju stratēģijas darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanā

Stratēģiju pētniecībai socioloģijā un citās sociālajās zinātnēs tiek pievērsta liela uzmanība. Stratēģijas ir sociālo prakšu un rīcības ievirzes, kas ietver noteiktas aktivitātes un to kombinēšanu konkrētu mērķu sasniegšanai. Stratēģiju izziņāšana palīdz iegūt informāciju un izskaidrot, kā indivīdi, grupas un organizācijas risina situācijas ar konkrētām prasībām, apstākļiem un nosacījumiem, kā arī, kā viņi šīs prasības uztver (Crow, 1989; Wallace, 2002). Socioloģijā tiek identificētas ne tikai pašas stratēģijas un to tipi, bet arī faktori, kas ietekmē dažāda tipa stratēģiju veidošanos un atsevišķu stratēģiju izmantošanu un kompleksitāti. Jebkura stratēģija ir bāzēta attiecīgās sabiedrības, kopienas vai organizācijas vērtībās un normās.

Darba un ģimenes saskaņošanā gan teorētiski, gan praktiski aktuāls ir jautājums par nepieciešamību nošķirt darbu un ģimenes sfēru vai tās sapludināt. Šie priekšstati ietekmē arī darba un ģimenes saskaņošanas stratēģijas. Tās klasificējamās segmentatīvajās un integratīvajās stratēģijās (attēlā).

8.attēls.

### Ģimenei draudzīgu darbavietu stratēģiju iedalījums atkarībā no priekšstatiem par darba un ģimenes sfēru nošķiršanu



Avots: autores veidots attēls balstoties uz literatūras studijām

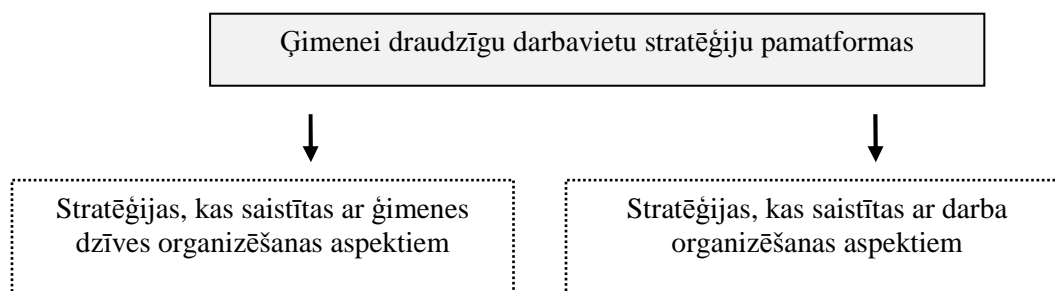
Ne vienmēr izvēles faktori ir noteicošie, atsevišķās profesijās un nozarēs, darba specifika diktē darba un ģimenes sfēru saplūšanu vai nepieciešamību tās norobežot. Segmentatīvās stratēģijas vērstas uz to, lai tiktu meklēti risinājumi darba un ģimenes robežu noteikšanai un uzturēšanai, robeža starp darba un ģimenes dzīvi ir izteikta; savukārt, integratīvās stratēģijas pieļauj darba un ģimenes saplūšanu, robeža starp darba un ģimenes dzīvi ir nenoteikta (Kosseck, Noe, 1999). Kā segmentācijas, tā integrācijas stratēģijas var uzlabot darbinieku labklājību, atkarībā no darbinieka īpašībām (piem., spējas organizēt laiku, paškontroles līmeņa vai sociālās ietekmes mājās un darbā), no idiosinkratiskās jēgas, kādu indivīds piešķir darbam un ģimenei (piem., tam, cik lielā mērā viņš uztver šīs lomas kā vienlīdzīgas), no indivīda izvēles integrācijas – segmentācijas jautājumā, no kontekstuāliem faktoriem (piem., ģimenei draudzīgas darbavietas normām un noteikumiem, garām vai neregulārām darba stundām vai īpaša atbalsta no vadītājiem, kolēģiem un ģimenes locekļiem) un no saderības starp viņu personisko izvēli un sociālā konteksta pieļautajām robežām.

Kā iztirzāts iepriekšējā nodaļā, ģimenei draudzīgu darbavietu principi pamatos ir universāli, taču katra organizācija meklē savu ģimenes atbalsta stratēģijas modeli. Pamatā

sastopamas divas ģimenei draudzīgas darbavietas stratēģijas izpausmes, kas palīdz saskaņot darbu un ģimeni (attēlā).

9.attēls.

### Ģimenei draudzīgu darbavietu stratēģiju pamatformas



Avots: Autores veidots attēls balstoties uz literatūras studijām

Darba devēji cenšas nodrošināt iespējas, kas palīdz organizēt ģimenes dzīvi, un kas ļauj darba ņēmējam lielākā mērā kontrolēt savu darba laiku, izmantojot elastīgu darba grafiku vai izvēlēties teledarba iespējas (Glass, Estes, 1997; den Dulk, 2001). Lielāka elastība darba organizācijā palīdz darbiniekiem labāk koordinēt darbu ar ģimenes, personīgajiem un mājsaimniecības pienākumiem. Aprūpētāja aizvietošanas prakse dod darbiniekam iespēju, atrodoties darbā, pievērst visu uzmanību darbam, piemēram, pateicoties bērnodrāzēm vai māju uzkopšanas dienestiem, kas padara darbus, kurus parasti veic kāds no mājiniekiem. Citi piemēri ir bērnu pieskatīšanas dienesti, bērnu pieskatīšana darbavietā, kā arī subsidēti bērnodrāzi, veco ļaužu pieskatīšanas/aprūpes dienesti, sociālie dienesti, kas palīdz ārkārtas situācijās saimniecībās, kurjerdienesti, piemēram, drēbju atvešana no ķīmiskas tīrītavas, iepirkumu veikšana, dāvanu iegāde (Appelbaum, Bailey, Berg, 2003). Darba un organizāciju socioloģe Laura den Dulka (*Laura den Dulk*) (Den Dulk, 2001) izšķir četru tipu darba un ģimenes saskaņošanas veicināšanas pasākumus un, atbilstoši tam, četras ģimenei draudzīgas darbavietas stratēģijas:

- (1) elastīgas darba organizēšanas stratēģija, kad uzmanība vērsta uz darba organizēšanas iespēju daudzveidīgošanu;
- (2) dažādu atvaļinājumu izmantošanas iespēju stratēģija, kad uzmanība vērsta uz to, ka nepieciešams pārdomāt darbinieku aizvietošanas variantus vai risināt īslaicīgas darbaspēka prombūtnes radītās problēmas;
- (3) bērnu (vai vecāku) aprūpes nodrošināšanas stratēģija saistīta ar to, ka darba grafiki un darba organizācija paliek relatīvi neskarta, bet darbinieki tiek mudināti aprūpes pienākumus darba laikā novirzīt trešajām personām;
- (4) informācijas un emocionālā atbalsta stratēģija vērsta uz nemateriālo (emocionālo, informatīvo) atbalstu – semināriem par laika menedžmentu, darbinieku vajadzību noskaidrošanu.

Redzams, ka ģimenei draudzīgu darbavietu stratēģijas kā rīcību kopums izriet no ģimenei draudzīgas darbavietas izpratnes komponentēm. Nav izslēgta iespējamība, ka viena organizācija īsteno vairākas stratēģijas vai jaukta tipa (*mix*) stratēģiju, lai sekmētu dažādu darba ņēmēju grupu darba un ģimenes saskaņošanu.

Darba ņēmējam draudzīgas darbavietas kontekstā klasificējamās vairākas stratēģijas. Katra no tām ir atšķirīga, tās var salīdzināt pēc šādiem kritērijiem: Kas atrodas konkrētās stratēģijas uzmanības centrā? Kāds ir konkrētās stratēģijas ieviešanas mērķis? Kam attiecīgā stratēģija ir labvēlīgāk – darba ņēmējam vai darbadevējam? Kurš uzņemas finansiālo slogu (nastu)? Kura ir konkrētās stratēģijas mērķa grupa darba ņēmēju vidū? Sociālo zinātņu pārstāves Mišela Hoimena (*Michele Hoyman*) un Heidija Djūere (*Heidi Duer*) (Hoyman, Duer, 2004) tipoloģizē darbiniekam draudzīgas darbavietas stratēģijas četrās pamatkategorijās:

- (1) Stratēģijas, kuras tieši ietekmē darba un ģimenes/personīgās dzīves saskaņošanu, un kuras tiek tradicionāli definētas kā ģimenei draudzīgas. Iniciatīvu piemēri: pirmsdzemdību un pēcdzemdību atvaļinājums, bērna kopšanas atvaļinājums, atvaļinājums ģimenes apstākļu dēļ, lai koptu slimu ģimenes locekli, bērnu aprūpes organizēšana darbavietā vai līdzekļi tā nodrošināšanai, elastīgs darba grafiks bērna barošanai u.tml.. Šī tipa stratēģijas īsteno vienu no divām funkcijām: vai nu tā veicina pienākumu koordinēšanu, kas saistās ar bērnu audzināšanu, vai arī stimulē elastīgu darba organizāciju, izmantojot atvaļinājumus un brīvdienas. Mērķis ir palīdzēt darbiniekam saskaņot darba un ģimenes pienākumus. Šī stratēģija ir labvēlīga kā darba ņēmējam (vismaz mērķa grupai), tā arī darba devējam. Ilgtermiņā tā var palīdzēt darba devējam piesaistīt talantīgus darbiniekus, ja pieņem, ka tikai neliels darbadevēju skaits var piedāvāt šādas priekšrocības, tas ir tas, ko darba ņēmējs vēlas un darba tirgū pastāv pietiekoša konkurence. Finansiālo nastu, galvenokārt, uzņemas darba devējs. Tās mērķa grupa ir darba ņēmēji – ģimenes cilvēki ar maziem bērniem vai tie, kam jāaprūpē vecāki.
- (2) Stratēģijas, kas fokusētas uz šķēršļu mazināšanu vai likvidēšanu no darba sfēras, lai vairotu darbinieku iespējas veikt darbu. Iniciatīvu piemēri: elastīgs darba laiks, iespējas strādāt teledarba režīmā. Šī stratēģija sastāv no telpas un laika pielāgošanas un personiskā atbalsta. Bez tam, arī laika trūkuma problēmas vērš uzmanību šīs stratēģijas virzienā. Mērķis ir vairoto darba ņēmēja iespējas tikt uz darbu jeb „pieeju darbam”. Šis tips sniedz labumu darba devējam un darba ņēmējam, tomēr ir labvēlīgāks darba ņēmējam. Finansiālo nastu uzņemas darba devējs. Mērķa grupa ir universāla, t.i., visi darbinieki.
- (3) Stratēģijas, kas vērstas uz darbinieku apmācības un izglītības veicināšanu, iekļaujot gan tās mācības, kuras daļēji vai pilnīgi apmaksā darba devējs vai arī darbavietā veiktās apmācības. Stratēģijas uzmanības centrā ir cilvēkresursu attīstība un izaugsmes veicināšana. Kopējais mērķis ir attīstīt cilvēkresursus, vairoto iemaņas un palielināt darbinieka konkurētspēju darbavietā, sekmējot tehnoloģisko un akadēmisko zināšanu/iemaņu paaugstināšanu. Tomēr dažādu tipu apmācībām ir atšķirīgi mērķi. Viens no mērķiem var būt saistīts tieši ar darbu tai ziņā, ka apmācības domātas konkrētā darba vai arī jauna darba veikšanai nepieciešamo iemaņu paaugstināšanai. Cits apmācību mērķis ir indivīda personīgā izaugsme, kas attiecināma uz, piemēram, pāreju uz pensionēšanos, personīgo finanšu plānošanu u.c. Stratēģijas mērķis, piemēram, *atpakaļ-uz-skolu programmas*, ir palīdzēt iegūt vispārēju izglītību, plašu izglītību, kas būtu pārāka par šaurām, tehniskām iemaņām. Jāatzīmē, ka darba devēji jau diezgan sen piedāvā tādas apmācību programmas, kuras uzlabo konkrētas darba iemaņas, kā arī, piemēram, programmas mācekļa statusa iegūšanai, kas sniedz



noteiktas iemaņas, sagatavojot iespējamus darba ņēmējus. Šādas programmas kalpo duālam (un diezgan pretrunīgam) mērķim – sagatavot darbinieku jaunam darbam, vienlaikus stiprinot darbinieka lojalitāti pret darba ņēmēju vai arī sniegt primāro apmācību un nodrošināt ar kvalifikāciju. Stratēģija sniedz labumu darba devējam un darba ņēmējam. Darba devējs iegūst tikai pastarpināti – no tā, ka cilvēkresursi, iegūstot labu izglītību, kļūst vērtīgāki, katra darbinieka vērtība un kvalitāte tikai pieaug, taču tas pozitīvi ietekmē arī darba ņēmēju, kurš iegūst jaunas iemaņas un kļūst konkurētspējīgāks. Finansiālo nastu pārsvarā uzņemas darba devējs.

- (4) Stratēģijas, kas tiek dēvētas par papildatlīdzību vai bonusu sistēmām, kas zināmā mērā ir novatorisku programmu kopa, galvenais ir sasniegt darba devēja izvirzītos mērķus, piemēram, darba kavējumu mazināšanas programmas. Iniciatīvu piemēri: uzņēmuma auto, labāko autostāvvietu izmantošanas iespējas, abonements uz fitnesa klubu vai sporta klubu, auto eļļas apmaiņa, uzņēmuma atzinības un balvas. Tipisks šī tipa stratēģijas paraugs ir dažādas veicināšanas balvas, piemēram, ikgadējas vakariņas, biļetes uz teātra izrādēm vai koncertiem, darbavietas apmaksāts ceļojums. Dažas no iniciatīvām šķiet īpatnas, pat ekscentriskas. Tādējādi, iespējams visai ciniski novērtēt šīs programmas un teikt, ka darba devējs apmūļko darbiniekus, lai sasniegtu savus finansiālos mērķus. Piemēram, jaunas mašīnas izloze loterijā, kurā piedalās 1000 darbinieku, kas nav kavējuši nevienu darbadienu. Stratēģijas uzmanības centrā ir darba devējs, kaut arī pirmajā acu uzmetienā var likties, ka tas ir darba ņēmējs. Darba devējam šī stratēģija ir izdevīgāka, tomēr zināmā mērā iegūst arī darba ņēmējs. Organizācija iegūst lielāku ietekmi pār darbiniekiem. Loterijā parasti iegūst tikai viens darbinieks, pārējie neiegūst neko, taču tiek motivēti/piespiesti (atkarībā no tā, kā uz to skatās) dot savu ieguldījumu organizācijas mērķu īstenošanā. Mērķa grupas bonusu sistēmām ir divas – pirmkārt, visi darbinieki, otrkārt, darbinieki ar īpašām uzvedības niansēm, piemēram, darba kavētāji, kuru uzvedību administrācija/darba devējs vēlas mainīt.

Ģimenei draudzīgu darbavietu stratēģijas atsedz darba devēju atbalsta strukturālo šķautni (*structural support*) un kultūras atbalstu (*cultural support*). Stratēģijas galvenokārt ietver strukturāla atbalsta elementus – ar darba procesu un darba organizāciju saistītos aspektus, cilvēkresursu politiku un prakses organizācijā, tādējādi, darbiniekiem tiek dota iespēja regulēt darba vietu, laiku un/vai apjomu. Strukturāls atbalsts ietver arī dažādus instrumentālus resursus, kas vērsti uz to, lai indivīds varētu savienot darbu ar rūpēm par ģimeni. Savukārt, atbalsts kultūras un attiecību aspektā ietver ar organizācijas kultūru un mikroklimatu saistītos aspektus un vadītāju atbalstu, kas prioritāri izpaužas ģimenes kā vērtības pozicionēšanā un izprotošā attieksmē pret darba un ģimenes saskaņošanas vajadzību (Kossek, Hammer, Lewis, 2010). Korporatīvās kultūras aspekti ir būtiski, lai darbinieki būtu informēti un uzdrošinātos izmantot iniciatīvas darba un ģimenes saskaņošanai (Hammer, 2009). Svarīga šķautne ir izpratne par to organizācijā, kāds ir labs darbinieks.

Lai ģimenei draudzīgas stratēģijas būtu efektīvas, strukturālajam atbalstam un atbalstam attiecību aspektā jābūt integrētiem organizācijas funkcionēšanā un ikdienas praksēs. Ja iztrūkst atbalsts attiecību aspektā darba un ģimenes saskaņošanas iniciatīvām ir risks kļūt par birokratizētām un stigmatizētām formām organizācijā. Tāpēc ir svarīgi tuvāk aplūkot darba un ģimenes kultūras būtību, izpausmes un nozīmi. Darba un ģimenes kultūra tiek definēta kā kopīgi pieņemumi, uzskati un vērtības attiecībā uz to, cik lielā mērā organizācija

atbalsta un uzskata par vērtīgu darbinieka darba un ģimenes dzīves saskaņošanu (Thompson et al., 1999). Ģimenei draudzīga darbavietas kultūra var tikt definēta definē kā tāda, kur dominējošā filosofija vai uzskatu struktūra ir jūtīga pret savu darbinieku ģimenes vajadzībām un atbalsta darbiniekus, kuri apvieno algotu darbu un ģimenes dzīvi (Warren, Johnson, 1995). Darba un ģimenes attiecību pētniece Sjūzena Lūisa (*Suzan Lewis*) (Lewis, 1997) izmantoja organizāciju kultūras pētnieka Edgara H. Šeina (Edgar H. Schein) (Schein, 1985) skaidrojumu par trim organizāciju kultūras līmeņiem (artefakti, vērtības un pieņēmumi), lai raksturotu tos kultūras aspektus, kas iespaido darbinieka spēju līdzsvarot darbu un mājas. Viņa apgalvoja, ka darba un ģimenes politika un programmas ir artefakti, kas liecina par organizācijas nodomu/plāniem sniegt atbalstu ģimenei. Artefakti balstās vērtībās un pieņēmumos, to skaitā ir, piemēram, prioritāšu izkārtojums starp darbu un ģimeni. Lūisa apgalvo (Lewis, 1997), ka tieši vērtības un pieņēmumi nosaka darbavietas kultūru, un, ja tie netiek izsvērti, nekādas izmaiņas tuvāk ģimenei draudzīgai kultūrai nenotiks.

Kaut arī darba un ģimenes kultūras definīcijas ir pēc būtības līdzīgas, krietni atšķiras pētnieku viedoklis par to, ko tās nozīmē realitātē. Daži ir iekļāvuši savos mērījumos gan formālos (piem., faktiski piedāvātās priekšrocības, darba laika elastības pakāpe), gan neformālos (piem., atbalsta uztvere) elementus (Clark, 2001; Warren, Johnson, 1995). Citi ir iekļāvuši tikai netveramos darbavietas kultūras vai klimata aspektus (piem., Allen, 2001; Jahn, Thompson, Kopelman, 2003; Kossek, Colquitt, Noe, 2001; Thompson et al., 1999). Daļa autoru (Thompson et al., 1999) izvirza versiju, ka darba un ģimenes kultūru veido trīs elementi: uzņēmuma prasības laika ziņā, darba un ģimenes saskaņošanas priekšrocību izmantošanas ietekme uz karjeru un vadītāju atbalsts. Uzņēmuma prasības laika ziņā attiecas uz to, vai uzņēmuma vadība gaida no darbiniekiem, ka tie strādās ilgas stundas. Iespējamais iespaids uz karjeru attiecas uz to, kādas sekas, pēc darbinieku domām, var izraisīt tas, ka viņi izmanto darba-ģimenes atbalsta iniciatīvas. Darbavietās eksistējošās *personīgās klātbūtnes* normas bieži vien rada darbiniekos priekšstatu, ka viņu dalība darba un ģimenes saskaņošanas atbalsta programmās (piem., iespēja izvēlēties darba vietu) var atstāt negatīvu iespaidu uz karjeru un padarītu viņus mazāk pamanāmus darbā (Bailyn, 1993). Vadītāju atbalsts vērš uzmanību uz to, cik liela ir atsevišķo vadītāju jūtība pret darbinieku ģimenes vajadzībām un cik lielā mērā palīdz to risināšanā. Citi pētnieki šo komponentu iekļauj 'atbalstošas kultūras' definīcijā (piem., Bailyn, 1997; Clark, 2001). Papildus augstāk aprakstītajām definīcijām, jādoma, pastāv arī citas dimensijas, kuras būtu jāņem vērā, lai izprastu darba un ģimenes kultūras dabu.

Teorētiski ir nošķiramas divas darba vides dimensijas, kas ir saistītas ar darbinieka spēju saskaņot darbu un ģimeni: (1) vide, kas rosina vēlmi dalīties savās raizēs, un (2) vide, kas mudina nest upurus. Pirmā mudina darbiniekus apspriest savas ģimenes problēmas ar vadītājiem un kolēģiem, bet otrā liek darbiniekiem upurēt ģimenes intereses, lai uzlabotu savas sekmes darbā (Kossek, Colquitt, Noe, 2001). Darba un ģimenes kultūra ir nozīmīgs faktors, kas ietekmē ģimenei draudzīgu iniciatīvu izmantošanu darbavietās. Iniciatīvu esamība nenozīmē, ka tās tiks izmantotas, jo gan sabiedrībā kopumā, gan arī konkrētajā darbavietā dominējošais viedoklis par to akceptēšanu var būt negatīvs. Izšķiroša loma ir kolēģu un vadītāju raidītajiem tiešajiem vai netiešajiem signāliem par to, vai tas ir pieņemami (Wang, Walumbwa, 2007). Jāsecina, ka kontekstuālajiem un organizācijas vides faktoriem var būt lielāka nozīme nekā pašām ģimenei draudzīgām iniciatīvām.

Zināmas konsekvences trūkums dažādo ģimenei draudzīgo iniciatīvu klasifikācijā paplašina iespējas to izvērtēšanā. Būtiski norādīt, ka, aplūkojot ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanos, daudzveidīgās izpausmes formas un stratēģijas, jāskata gan tas, kas ir noteikts likumdošanā, gan dažādas darba devēju iniciatīvas, kas ir papildus obligāti noteiktajam. Iespējas pētījumiem šajā jomā ir ļoti plašas, jo var apzināt un analizēt ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanu, iespējas lietot šīs iniciatīvas, lietošanas intensitāti, iniciatīvu jēgu, apmierinātību ar šīm iniciatīvām. Taču, pirms pievērsties pašai analīzei, ir jāaplūko teorētiskās perspektīvas, kas skaidro ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu un attīstību.

### **2.3. Teorētiskās perspektīvas ģimenei draudzīgu darbavietu analīzē**

Analizējot ģimenei draudzīgu iniciatīvu darbavietās ieviešanu un stratēģijas, tiek izmantotas galvenokārt divas teorētiskās pamatperspektīvas, kas nosaka, kādus pasākumus izvēlas viena vai otra organizācija: (1) Racionālās izvēles perspektīva; (2) Institucionālā teorija. Šo perspektīvu apvienošanas rezultātā vai atsevišķu aspektu skaidrošanas nolūkos, bez jau minētajām, tiek izvirzītas arī šādas perspektīvas: organizāciju adaptācijas perspektīva, darbinieku piesaistes pieeja un situatīvā perspektīva. Šīm vajadzētu būt vai nu konkurējošām teorijām, vai arī perspektīvām, kuras pārklājas un kuru skaidrojumi varētu arī nebūt savstarpēji izslēdzoši un sintezējami tālākā analīzes modelī. Teorētisko perspektīvu raksturojums veidots atbilstoši to attīstībai.

**Racionālās izvēles perspektīva** (*rational choice perspective*) akcentē, ka darba devēji ievieš pasākumus ģimenes atbalstam vairāk nekā to prasa likums, tikai tad, ja labums no šiem pasākumiem ir lielāks par izmaksām (Meyer, Mukerjee, Sestero, 2001). Produktivitāte, tāpat efektīvs bizness, izskaidro ģimenes atbalsta pasākumu ieviešanu, balstoties uz izmaksupeļņas aprēķiniem (Perry-Jenkins, Repetti, Crouter, 2000; Bloom, Van Reen, 2006). Labumu, kādu sniedz ģimenes atbalsta pasākumi, var aprēķināt diezgan vienkārši, piemēram, ņemot vērā izmaksu samazinājumu darbinieku neierašanās, kavējumu vai kadru maiņas dēļ. Organizāciju uzvedības pētnieks Pols Ostermans (*Paul Osterman*) (Osterman, 1995) apgalvo, ka ģimenes atbalsta pasākumi – iniciatīvas, kuras uzņemas organizācijas, lai palīdzētu darbiniekiem veiksmīgāk apvienot algotu darbu un personisko dzīvi: (1) var dot darba devējiem iespēju vieglāk atrast un noturēt darbiniekus; (2) novērst darba kavējumus un neplānotu neierašanos darbā; (3) var mudināt darba ņēmējus strādāt labāk un vairāk par to, ko prasa pienākumu saraksts. Šādi ģimenes atbalsta pasākumi ļaus organizācijām aizsargāt līdzekļus, kurus tās ir ieguldījušas darbinieku profesionālajā attīstībā, un sagaidīt no darbiniekiem labāku darba izpildes kvalitāti (Appelbaum, Bailey, Berg, 2003).

Racionālās izvēles perspektīvas ietvaros jāaplūko sociālās apmaiņas teorija, kas vairāk akcentē mijiedarbību starp cilvēkiem. Saskaņā ar šo teoriju, sociālā mijiedarbība ir atkarīga no ieguvumiem un ieguldījumiem, kas iesaistīti apmaiņā. Sociālā uzvedība tiek uzskatīta par apmaiņu, par došanu un ņemšanu. Darba un ģimenes attiecību kontekstā ir nozīmīgs sociologa Džordža Houmansa (*George C. Homans*) izvirzītais jautājums par distributīvo taisnīgumu, kas nozīmē pārlicību par to, ka ieguvumam proporcionāli ir jāatbilst ieguldījumam. Mijiedarbības rezultātā ir jāiegūst vienam vai abiem mijiedarbības partneriem. Pētnieki Elisone Konrāda (*Alison M. Konrad*) un Roberts Mangels (*Robert Mangel*) (Konrad, Mangel, 2000) secinājuši, ka ģimenes atbalsta pasākumi var veicināt darbinieku pūles par spīti faktam,

ka tiem neseko individuāls darbinieku ieguldījums. Kur ir atrodama abpusēja uzticēšanās, tur organizācijas, kas nodrošina priekšrocības saviem darbiniekiem kā grupai, var iegūt pretī viņu patiesu vēlmi ielikt darbā visu savu enerģiju un izdomu un darīt daudz vairāk nekā no viņiem tiek prasīts (Lambert, 2000). Citos pētījumos (piemēram, Tsui, Pearce, Porter, Tripoli, 1997) empīriski nodemonstrēts, ka tad, kad atlīdzība pārspēj materiālo kompensāciju un iekļauj organizatorisku atbalstu darbinieku profesionālajai izaugsmei un vispārīgai labklājībai, darba kvalitāte ir visai augsta gan tiešo, gan netiešo darba pienākumu izpildes jomā.

Racionālās izvēles teorija ļauj rast skaidrojumu tam, kā sociālie aģenti (*social actors*) pieņem apzinātus lēmumus, lai maksimizētu ieguvumus. Vērā tiek ņemti vēlamie mērķi, pieejamie resursi un citi ierobežojumi. Lai organizācija veidotos par ģimenei draudzīgu darbavietu, lēmumu pieņēmējam (visbiežāk darba devējam) ir jābūt pārliecībai, ka ieguvumi organizācijai būs lielāki par nepieciešamajiem ieguldījumiem.

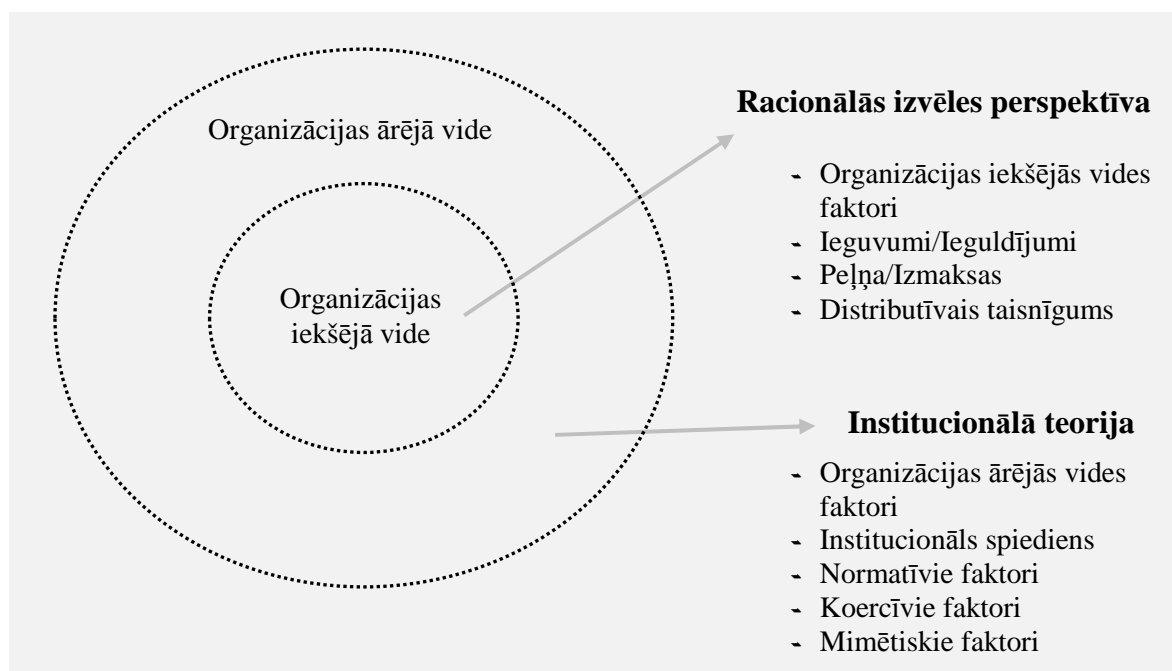
Tomēr, lai pilnīgāk skaidrotu ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanu organizācijās, ir nepietiekami, izvērtēt tikai ieguldījumus un ieguvumus, jo izvēli nosaka arī plašāki kontekstuālie faktori, tas bija par pamatu institucionālās teorijas izmantošanai, lai skaidrotu ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu. **Institucionālās teorijas** (*institutional theory*) ietvaros tiek uzsvērts institucionāls spiediens (ietekme), kas liek organizācijām reaģēt uz ārējās vides ietekmi (DiMaggio, Powell, 1983). Organizācijas tiecas iegūt un nostiprināt leģitimitāti konkrētā institucionālā vidē, lai būtu saskaņā ar to, kas ir sociāli konstruēts kā vēlams, pareizs un atbilstošs. No šī viedokļa raugoties, organizācijas sāk realizēt dažādus inovatīvus pasākumus, nevis lai paaugstinātu ekonomisko efektivitāti, bet gan, piemēram, lai uzlabotu savu reputāciju, un ne vienmēr realizē tādus pasākumus, kas būtu vislabāk piemēroti konkrētās organizācijas profilam (Kossek, Dass, DeMarr, 1994). Ir iespējams, ka tad, kad viena organizācija ievieš kaut kādus ģimenes atbalsta pasākumus un tie kļūst populāri visā jomā, tas liek arī citām organizācijām veidot kaut ko līdzīgu (institucionāls izomorfisms) (Goodstein, 1994; Kossek, Dass, DeMarr, 1994; Glass, Estes, 1997). Teorētiski var izšķirt trīs tipu faktorus, kas liek organizācijās ieviest ģimenei draudzīgas iniciatīvas: (1) normatīvie (*normative*) faktori, (2) mimētiskie (*mimetic*) faktori un (3) koercīvie (*coercive*) faktori. Normatīvie attiecas aspektiem, kas saistīti ar noteiktu grupu spiedienu un ekspektācijām. Mimētiskie faktori saistīti ar to, ka organizācijas ievieš ģimenei draudzīgas iniciatīvas, lai atdarinātu konkurējošās organizācijas vai citu organizāciju darbības, kuras uzskata par veiksmīgām. Zināmā mērā tiek pieņemts, ka, ja līdzīgas organizācijas ir ieviesušas kādas noteiktas iniciatīvas, tad tas ir izdevīgi un nepieciešami. Rezultātā tas noved pie kognitīvās konverģences (Peters, Heusinkveld, 2010). Koercīvie faktori attiecas uz politisku spiedienu, valsts regulējumu, noteikumiem vai ekspektācijām. Ģimenei draudzīgas iniciatīvas tiek ieviestas tāpēc, ka organizācijām jāievēro likumi (den Dulk, 2001). Pētījumos konstatēts, ka dažādu sabiedrisko regulatoru esamība (piem., *HR department* – Pārstāvju palāta ASV) vairo ģimenes atbalsta pasākumu skaitu (Osterman, 1995), bet ģimenes atbalsta pasākumu izplatīšanās kādā rūpniecības nozarē liek arī citām šīs nozares kompānijām ieviest šādus pasākumus (Goodstein, 1994). Teorētiski klasificējama normatīvā, strukturālā vai ekonomiskā ietekme. Neoinstitucionālās pieejas pārstāvji uzsver, ka organizācijas stratēģiskās izvēles izdarīs atsaucoties uz institucionālu spiedienu. Būtiski, cik lielā mērā organizācija reaģē uz ārējās vides spiedienu.

Daudzveidība, kas novērojama ģimenes atbalsta pasākumu pārņemšanas jomā, var tikt skaidrota ar to, cik lielā mērā sociālās leģitimitātes uzturēšana ir svarīga konkrētajai organizācijai. Tiek izvirzīts pieņēmums, ka lielas privātas firmas un sabiedriskā sektora organizācijas ir vairāk spiestas pielāgoties savas redzamības/atpazīstamības dēļ un tādējādi tās arī var vairāk iegūt (Oliver, 1991; Goodstein, 1994). Ģimenei draudzīga menedžmenta gadījumā tiek uzskatīts, ka eksistē atsevišķas nozares, kas, iespējams, ir vairāk spiestas risināt ģimenes jautājumus (Morgan, Milliken, 1992; Goodstein, 1994). Lielas organizācijas un sabiedriskā sektora organizācijas lielākā mērā ir spiestas pielāgoties institucionālajam spiedienam un ieviest ģimenes atbalsta pasākumus. Ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešana var notikt bez vadības dziļas pārliecības par to lietderīgumu un iespējām uzlabot ekonomiskos rādītājus uzņēmumam (Wood, de Menezes, 2010).

Salīdzinot raksturotās teorētiskās perspektīvas, jāsecina, ka skaidrojot faktorus, kāpēc organizācijas veidojas par ģimenei draudzīgām darbavietām, racionālās izvēles perspektīva pieņem, ka to nosaka ar organizācijas iekšējo vidi saistīti faktori, bet institucionālā teorija vērš uzmanību uz ārējās vides faktoru ietekmi. Mijiedarbojas strukturālie un kultūras nosacīti aspekti. Tāpēc var uzskatīt, ka tās ir savstarpēji papildinošas, un, ļauj analizēt gan esošās stratēģijas un prakses, gan izvirzīt ģimenei draudzīgas darba vides veidošanos ietekmējošos faktorus. Attēlā autore atspoguļo galvenās teorētiskās perspektīvas ģimenei draudzīgu darbavietu analizē un akcentē katras no tām pamatjēdzienus.

10.attēls

### Galvenās teorētiskās perspektīvas ģimenei draudzīgu darbavietu analizē



Avots: Autores veidots attēls balstoties uz literatūras studijām

Ģimenei draudzīgu darbavietu analīzes rezultātā bez jau minētajām ir izstrādātas arī citas perspektīvas, kas paplašina izpratni par darba un ģimenes atbalsta pasākumu ieviešanu, izvirzot vairākus pieņēmumus. Ja racionālās izvēles perspektīva un institucionālā teorija vairāk fokusējas skaidrojumiem, kāpēc organizācijas ievieš ģimenei draudzīgas iniciatīvas, tad organizāciju adaptācijas perspektīva (*organisational adaptation perspective*), piesaistes

perspektīva (*high-commitment perspective*), un situatīvā perspektīva (*situational perspective*) ļauj izskaidrot darba devēju attieksmi un izpratni attiecībā uz ģimenei draudzīgu prakšu ieviešanu, kā arī to raksturīgās iezīmes un iedabu.

Lielākā daļa jaunāko pētījumu par ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanos neatbilst institucionālajai teorijai. Tie iziet no teorijas robežām un pieņem to, ko organizāciju vadības jomas pētnieks Džerijs Gudstains (*Jerry D. Goodstein*) (Goodstein, 1994) ir nosaucis par **organizāciju adaptācijas/pielāgošanās perspektīvu**. Tā vislabāk atklājas institucionālās un racionālās izvēles perspektīvu apvienojuma skatījumā uz organizācijām. Šīs teorijas sākumpunktā atrodas institucionālās teorijas pieņēmums, ka organizācijām ir jāatsaucas uz prasībām, kuras ir ietvertas noteikumos, normatīvos, likumos un sociālajās ekspektācijās, taču organizāciju adaptācijas teorija demonstrē divas nopietnas atkāpes no institucionālās teorijas:

- (1) Tā kā organizācijas nereaģē uz normatīvajām prasībām pasīvā veidā, menedžmentam tiek piešķirta zināma brīvība tajā, kā organizācija reaģē uz ārējās vides izaicinājumiem. Organizācijas piešķir noteiktu nozīmi vides notikumiem, un šis process parasti ietver: informācijas iegūvi par konkrētiem vides aspektiem (*scanning*), atsevišķu jautājumu nozīmes izvērtēšanu organizācijai (*noticing*) un nonākšanu pie jautājumu izpratnes un to definēšanas (*interpreting*). Ir pilnīgi iespējams, ka organizācijas skaidro vides spēkus tā, ka to menedžments var izvēlēties reaģēt uz šiem spēkiem nepakļaušanās jeb opozicionārā veidā.
- (2) Ir jāņem vērā, kādi faktori ietekmē to, kā menedžments uztver un skaidro institucionālo vidi, kā arī to, ka šo interpretācijas procesu nevada tikai ētiskas dabas apsvērumi; jo, pat tad, ja menedžments reaģē uz normatīvajām ietekmēm, pārdomu procesā iesaistās arī tehniskie faktori, konkurences radītais spiediens un vietēja rakstura faktori. Konformitātes pakāpe institucionālajam spiedienam ir atkarīga gan no tā izaicinājumu stipruma, gan arī no menedžmenta spriedumiem par konkrētās reakcijas iespaidu uz organizācijas rezultātiem.

Organizāciju adaptācijas perspektīva tādējādi paplašina ģimenes atbalsta pasākumu izmantošanas priekšnosacījumu klāstu. Tā pieturas pie institucionālās teorijas priekšnoteikumiem, taču papildus akcentē procesus, kuri palīdz organizācijām atpazīt un skaidrot ģimeņu situācijas izmaiņas. Skaidrojumu, kādu organizācija piešķir ar ģimeni saistītajam spiedienam, hipotētiski var ietekmēt augstākā līmeņa menedžeru vērtības, viņu rīcībā esošais informācijas apjoms par institucionālo spiedienu, izmantojot zināšanas par darbiniekiem pagātnē, nākotnē un tagadnē, kā arī priekšstati par ekonomiskajiem aspektiem, kas saistīti ar ģimenes atbalsta pasākumu nodrošināšanu (Goodstein, 1995; Milliken et al., 1990). Domājams, ka tie darbadevēji, kuri augstu vērtē saskaņotu darba un ģimenes dzīvi un līdzsvaru starp ģimenes dzīvi un darbu, kas regulāri iztaujā savus darbiniekus ar aptauju vai pārstāvniecības sistēmu palīdzību, un kuru izpratnē ģimenei draudzīgs menedžments saistās ar taustāmiem, pozitīviem rezultātiem darba veikuma jomā, biežāk nekā citi piedāvās atbalstu darba un ģimenes saskaņošanai

Galvenais veids, kādā ekonomiskie un tehniskie faktori tiek ietverti determinantu modeļos, kas atspoguļo ģimenes atbalsta pasākumu ieviešanu un izmantošanu, ir tāds, ka tiek iekļautas ģimenes atbalsta pasākumu paredzamās izmaksas un ieguvumi. Daži autori vērš uzmanību uz cilvēkkapitāla kvalitatīvajiem aspektiem, piemēram, Gudstains (Goodstein, 1995) apgalvo, ka elastīgiem darbiniekiem ar labām iemaņām, profesionāļiem, ir lielākas iespējas noslēgt tiem izdevīgākus līgumus un ka darbadevēji, kuriem tādu darbinieku ir visai

daudz vai kuriem ir liela nepieciešamība pēc tādiem, ir mazāk spējīgi pretoties normatīvajam spiedienam. Organizāciju adaptācijas modelis tādējādi iet tālāk par institucionālo teoriju, pievienojot šādus pieņēmumus:

- Jo augstāk menedžeri vērtē darbiniekus un to, ka viņi var saskaņot darbu un ģimeni, un labāk apzinās, ka spēj situāciju ietekmēt, jo mērķtiecīgāk notiek ģimenes atbalsta pasākumu ieviešana.
- Jo biežāk menedžeri sazinās ar saviem darbiniekiem un noskaidro viņu viedokli, jo lielākā mērā tiek ieviesti ģimenes atbalsta pasākumi.
- Jo lielāks ir potenciālais ieguvums no ģimenes atbalsta pasākumiem, jo biežāk šie pasākumi tiek ieviesti.
- Jo augstāks darbinieku kvalifikācijas līmenis un profesionālu darbinieku īpatsvars organizācijā, jo biežāk tiek ieviesti ģimenes atbalsta pasākumi.

Literatūrā, kas pārstāv organizāciju adaptācijas perspektīvu, tiek ietverts pieņēmums, ka organizāciju reakcija varētu atspoguļot atšķirības spiediena intensitātē vietējā līmenī. Tādējādi, organizācija, kas sastopas (piemēram) ar darba kavējumu problēmu, biežāk nekā citas pievērsīsies darba un ģimenes saskaņošanas problēmu risināšanai. Tātad, var izvirzīt pieņēmumu, jo augstāka ar ģimenes situāciju saistīto personāla problēmu intensitāte, jo biežāk tiek ieviesti ģimenes atbalsta pasākumi. Darba un ģimenes saskaņošanas problēmu gadījumā tiek uzskatīts, ka tieši sievietes ir tā grupa, kas izvirza visaugstākās prasības darba un ģimenes saskaņošanas jomā, un ka tieši organizācijās ar lielu sieviešu īpatsvaru vairāk nekā citās tiks īstenoti darba un ģimenes saskaņošanas pasākumi. Arī tajās organizācijās, kuru darbiniekiem pieder zināma vara, pateicoties augstam profesionālajam līmenim, kura dēļ tie nav piesaistīti noteiktai darba vietai, šie darbinieki biežāk izsaka savu viedokli un spēj ietekmēt darba devēju (Wood, de Menezes, 2010). Tātad, var pieņemt, jo lielāks sieviešu īpatsvars organizācijā, jo biežāk vadība pievērsas ģimenes atbalsta programmu ieviešanai. Jo augstāks darbinieku profesionālais līmenis, jo lielāka iespēja, ka tiks īstenoti ģimenes atbalsta pasākumi.

Organizāciju adaptācijas perspektīvu var paplašināt, iekļaujot tajā citus racionālās izvēles pieejas elementus. Piemēram, varētu pievērst lielāku uzmanību organizācijas stratēģiskajam virzienam. Tad rodas jautājums – varbūt organizācijas stratēģija ir tikai vēl viens faktors, kas ietekmē to skaidrojumu, pie kura darba un ģimenes saskaņošanas jautājumos pieturas organizācijas vadība. Izmantojot Maikla Portera (*Michael E. Porter*) akcentēto atšķirību starp izmaksu minimalizāciju un augstas kvalitātes stratēģiju, Frāncisa Millikena (*Frances J. Milliken*) apgalvo, ka tās organizācijas, kuras īsteno augstas kvalitātes vadības stratēģijas, biežāk kā citas aplūko darba un ģimenes saskaņošanu kā stratēģisku elementu. Organizāciju adaptācijas perspektīva ļauj sasaistīt organizācijas iekšējās un ārējās vides faktoros to savstarpējā mijiedarbībā.

Organizāciju uzvedības pētnieks Pols Ostermans (*Paul Osterman*) (1995) secina, ka mūsdienās priekšplānā izvirzās cilvēkresursu stratēģijas, tas jāņem vērā arī ģimenei draudzīgu darbavietu analīzē. Viņa pamapieņēmums ir, ka **darbinieku piesaistes pieeja**, kas pēdējās desmitgades gaitā ir bijusi inovatīvā personāla menedžmenta diskusijas centrā, skaidro ģimenes atbalsta programmu skaita pieaugumu organizācijās. Darbinieku piesaistes pieeja tiek uzskatīta par postmodernu organizāciju nodarbinātības attiecības regulējošo raksturīgāko pieeju, kuras ietvaros tiek akcentēts, ka darbinieki ir nozīmīgākais mūsdienu organizāciju resurss (Beer, Foote, 2009). Ģimenei draudzīga stratēģija ir daļa no cilvēkresursu menedžmenta koncepcijas, kuras pamatpīlāri ir – augsta uzticēšanās, atbildīga autonomija,

lielāka iesaiste un līdzdalība procesos un lēmumu pieņemšanā. Šīs pieejas uzmanības centrā ir darbinieku iesaiste un darbinieku pilnveidošana izmantojot apmācības, funkcionālās elastības pamatprincipus, komandu darbu un citas prakses, lai palielinātu darbinieku iesaisti procesos un rezultātu vērtēšanā, kā arī, lai sekmētu proaktivitāti (Wood, Menezes, 2010). Teorētiski klasificējama trīs tipu piesaiste organizācijai:

- (1) kontinuitālā piesaiste (*continuance commitment*) organizācijai saistīta ar līguma nosacījumiem, pušu vienošanos, organizācijas labā ieguldīto, ko nevar atļauties zaudēt. Piesaiste balstīta uz pragmatiskiem apsvērumiem, aprēķinu. Darbinieku piesaiste organizācijai saistīta ar nepieciešamību un vajadzību sfēru;
- (2) afektīvā piesaiste (*affective commitment*) organizācijai saistīta ar emocionālu pieķeršanos. Attieksmes piesaiste, kas saistīta ar to, ka darbiniekam ir stingra ticība organizācijas mērķiem un vērtībām un to pieņemšana, vēlēšanās sniegt nozīmīgu ieguldījumu organizācijas labā, vēlme piederēt organizācijai. Darbinieku piesaiste organizācijai saistīta ar vēlmju sfēru;
- (3) normatīvā piesaiste (*normative commitment*) organizācijai saistīta ar obligātuma un alternatīvu trūkuma izjūtu, kad darbinieks apzinās, ka jāpaliek konkrētajā organizācijā, ka nevar atļauties zaudēt šo darbu, un ka nav citu darba iespēju (Nehmeh, 2009).

Ģimenei draudzīgas prakses tiecas sekmēt darbinieku iesaistīšanos un līdzatbildību par procesu, tādā veidā sekmējot organizācijas sasniegumu. Debašu galvenais jautājums, kas skar piesaistes perspektīvu, ir tāds, vai tā ir universāli pielietojama, vai arī to var veiksmīgi pielietot tikai konkrētā biznesa kontekstā, it īpaši tad, kad organizācija sliecas īstenot augstas kvalitātes vadības stratēģiju vai sastopas ar organizācijas ārējās vides izmaiņām. Organizācijas, kuru menedžmentam ir svarīgi attīstīt darbinieka lojalitāti biežāk nekā citas ieviešis ģimenes atbalsta programmas. Darbinieku piesaistes pieejas ietvaros tiek pieņemts, ka ģimenei draudzīgas darbavietas veidošana ir viens no komponentiem cilvēkresursu kopējai stratēģijai uzņēmumā, taču tik pat labi tā var būt pretēja pieeja – ģimenei draudzīgas iniciatīvas var novest organizāciju pie piesaistes koncepcijas izveides. Darbinieki izjūt lielāku atbildību organizācijas priekšā, tas liek viņiem strādāt vairāk un produktīvāk, izvairīties no darba kavēšanas, tādējādi uzlabojas organizācijas kopīgā produktivitāte (Wood, Menezes, 2010). Zināmā mērā tas sasaucas ar racionālās izvēles pieejas pamatnostādņēm.

**Situatīvā perspektīva**, ko mēdz dēvēt arī par praktiskās reakcijas pieeju (Osterman, 1995), pieņem, ka organizācijām var arī nebūt noteiktas stratēģijas attiecībā uz ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanu. Rīcība un prakses var būt atkarīgas no konkrētas situācijas, apstākļiem vai citiem faktoriem. Tiek pieņemts, ka organizācijas, cilvēki un situācijas ir daudzveidīgas un laika gaitā mainās, tāpēc nevar izvirzīt kādus universālus modeļus vai interpretācijas. Vienmēr jāņem vērā organizācijas ārējās vides kompleksitāte un nepastāvīgums un iekšējās vides specifika. Situatīvās perspektīvas ietvaros tiek skaidrots, ka organizācijas atšķiras pēc vairākām pazīmēm un to darbību ietekmē specifisku faktoru kopums, kas dažādos gadījumos mēdz būt atšķirīgs. Situatīvās perspektīvas ietvaros tiek uzskatīts, ka nedrīkst ignorēt tādus faktorus kā organizācijas lielums, tips, darbības veids, darba organizācijas formas, darbinieku dažādība, klientu raksturojums, konkrētās organizācijas ārējās vides faktoru specifiskums un citi aspekti.



Risinājumi darba un ģimenes saskaņošanas jomā var tikt atbalstīti, jo tas var būt saistīts ar darba devēja iespējām konkrētā periodā, kā arī, piemēram, jaunu personāla vadības pieeju izmantošanas nolūkos, vai kādu ārēju apstākļu ietekmē. Taču tikpat labi darba un ģimenes saskaņošanas jautājumus var aplūkot kā noteiktas darbinieku grupas problēmu, piemēram, var uzlūkot to kā 'sieviešu problēmu', kas attiecas tikai uz sievietēm ar maziem bērniem. Ģimenei draudzīgām iniciatīvām ir īslaicīgs, individuāls raksturs, ņemot vērā konkrēto darbinieku un kontekstuālos aspektus. Tas liek domāt, ka ģimenei draudzīgas prakses darbavietā būtu jāaplūko kā atvērts, empīriskis jautājums. Nesistemātisks ģimenes atbalsta prakses izmantojums varētu būt pat norma. Situatīvās perspektīvas ietvaros tiek pieņemts, ka darba devējs pielāgosies sava darbaspēka idiosinkrātiskumam vai citāda rakstura iekšējā darba tirgus specifiskumam. Var pieņemt, ka ģimenes atbalsta pasākumu izmantošanas galvenie priekšnoteicēji ir darbaspēka īpatnības. Šī perspektīva pieņem, ka nav pamata gaidīt, ka darbadevēji aplūkos 'ģimenes problēmu' kā atsevišķu jautājumu, un cerēt, ka viņi pieņems ģimenes atbalsta pasākumus pakāpeniski kādas noteiktas ģimenei draudzīgas stratēģijas izpaušmes formā. Koherenta reakcija no organizācijām ir gaidāma tikai tad, ja tiks plaši atzīts, ka ģimenes atbalsta pasākumi atmaksājas. Attiecīgi, šī perspektīva, iespējams, iekļauj arī paredzamo ģimenei draudzīga menedžmenta peļņu un organizācijas lielumu kā vienu no iespējamajiem ģimenei draudzīga menedžmenta priekšnoteicējiem (Wood, 1999). Situatīvās perspektīvas skatījumā tiek pieņemts, ka darbadevēji reaģē uz konkrētām vajadzībām, atlasa ģimenes atbalsta pasākumus individuāli un, lielākoties, neuzskata tos par īpaši veidotu ģimenei draudzīgas darbavietas stratēģiju. Situatīvā perspektīva ir izmantojama ģimenei draudzīgas darba vides veidošanas analīzei sabiedrībās, kurās šī ir jauna sfēra, piemēram, Latvijā.

Perspektīvas par ģimenei draudzīgām iniciatīvām un ģimenes atbalsta pasākumu ieviešanu organizācijās diferencējamas, galvenokārt, pēc to izmantošanas priekšnosacījumiem un nevis pēc izmantošanas rakstura. Teorētiskās perspektīvas ģimenei draudzīgu darbavietu analīzē nav pretrunīgas, tāpēc ļauj iegūt multiteorētisku izpratni par ģimenei draudzīgu darbavietu aspektiem. Ņemot vērā, ka ģimenei draudzīgas darbavietas ideja ir salīdzinoši jauns fenomens, arī teorija šajā jomā ir attīstības procesā, tāpēc sevišķa nozīme ir tieši kvalitatīvajiem pētījumiem, lai veidotu, precizētu un papildinātu esošo zināšanu lauku.

Saskaņā ar analizēto, kļūst skaidrs, ka darba un ģimenes saskaņošanā jāņem vērā konteksta ietekme. Tāpēc promocijas darba nākamā nodaļa veltīta darba un ģimenes saskaņošanas sociālekonomiskā un politiskā konteksta analīzei.

### **3. DARBA UN ĢIMENES SASKAŅOŠANAS SOCIĀLEKONOMISKAIS UN POLITISKAIS KONTEKSTS**

#### **3.1. Darba un ģimenes saskaņošanu ietekmējošie sociālekonomiskie procesi un mūsdienu ekonomiskā krīze**

Darba un ģimenes saskaņošana nenorit sociālā vakuuma apstākļos, tās norise, problēmas un risinājumi ir cieši saistīti ar attiecīgā laika perioda sociālo, ekonomisko un politisko kontekstu. Darba un ģimenes saskaņošanas procesi un iespējas ir daļa no plašākas sociālās sistēmas. Kontekstuālie faktori ir daudzslāņaini un neviendabīgi. Vairāki sociālie zinātnieki (piemēram, Trantow, Stieger, Hees, Jeschke, 2011) vērš uzmanību uz to, ka pēdējās divās/trijās desmitgadēs mūsdienu sabiedrība ir pieredzējusi ievērojamas pārmaiņas sociālekonomiskajos nosacījumos, bet notiekošie pārmaiņu procesi viennozīmīgi atstās ietekmi uz ekonomiskās un sociālās dzīves organizāciju nākotnē. Pārmaiņu ātrums, struktūru sarežģītība un procesu dinamika liek domāt, ka mūsdienu sociālekonomiskā vide ir daudz turbulentāka nekā jebkad iepriekš. Plašāki vispārēji sociālie procesi un sabiedrības attīstības tendences gan tiešā, gan pastarpinātā veidā ietekmē darba un ģimenes sfēru, dominējošos diskursus sabiedrībā un rīcības modeļus. Šo laikmetu mēdz dēvēt par augsto prasību sabiedrību, iespēju laikmetu, konkurences laikmetu, straujo pārmaiņu gadsimtu, līdztiesības gadsimtu, mobilitātes sabiedrību, laika trūkuma gadsimtu, tādējādi norādot uz būtiskām tendencēm, kas ietekmē arī noteiktu dzīvesstilu veidošanos un izplatību. Sociālās pārmaiņas ir noteiktā laika posmā notiekošu procesu rezultāts. Tās ir pārvērtības sabiedrības struktūrā, kultūrā, institūtos, cilvēku domāšanā un rīcībā.

Visvairāk darba un ģimenes saskaņošanu ietekmē tie procesi, kas norit darba un ģimenes institūtos – organizācijās kā specifiskos sociālos veidojumus, darba un nodarbinātības formās, attieksmē pret darbu, partnerattiecību modeļos, ģimenes formās, attieksmē pret ģimeni utt. Viennozīmīgi ir jāvērš uzmanība uz vairākām sociālām, demogrāfiskām un ekonomiskām pārmaiņām. Izteikta tendence mūsdienu sabiedrībā ir sieviešu aizvien lielāka iesaistīšanās darba tirgū, kā arī ir vērojams māšu, kurām ir mazi bērni, pieaugums kopējā darbaspēka apjomā. Ir tendence pieaugt viena vecāka ģimeņu skaitam, kurās pārsvarā māte audzina bērnu/bērnus. Sieviešu ienākumi ir būtiski ģimenes nodrošināšanā. Palielinās divu pelnītāju un divkarjeru ģimenes, kas maina gan darba, gan ģimenes dzīves iedabu. Notiek dzimumlomu maiņa un pārdale.

Mūsdienu darbaspēku raksturo situācija, ka ir ne tikai liela sieviešu, strādājošu māšu un divu pelnītāju ģimeņu pārstāvju proporcija kopējā darbaspēka apjomā, bet arī aizvien pieaugoša daļa indivīdu uzņemas rūpes par vecāka gada gājuma tuviniekiem. Ir ieviests jauns jēdziens, kuram latviešu valodā grūti piemeklēt adekvātu tulkojumu – *sandwich employees* – ar to apzīmējot darbiniekus, kam ir gan pienākumi un rūpes pret bērniem, gan pret vecāka gada gājuma tuviniekiem (Duxbury, Higgins, 2001). Liela uzmanība pievēršama tieši ar sabiedrības novecošanos saistītiem jautājumiem un izaicinājumiem gan sabiedrības, gan indivīda līmenī. Sabiedrības novecošanās ir gados vecāku cilvēku proporcijas pieaugums attiecībā pret gados jaunāku cilvēku īpatsvaru. Skatoties nākotnē ar zināmu drošības pakāpi var prognozēt, ka Eiropas iedzīvotāju kopskaits samazināsies un aizvien lielākā mērā pieaugs gados veco cilvēku skaits. Tas liecina, ka nākotnē mazākam skaitam strādājošo būs jāuztur lielāks skaits pensionāru (Sommestad, 2000) un, ka pieaugs darbinieku skaits, kas uzņemsies rūpes par vecāka gada gājuma tuviniekiem.

Darba sfēra ir piedzīvojusi pārmaiņas, mainījušies darba organizācijas modeļi, nodarbinātības formas. Pārmaiņas ekonomikas institūtā ietekmē katru nodarbinātības aspektu un komponentu – darbu pašu, karjeras modeļus, darbiniekus, darba devējus, nodarbinātības politiku (Berger, 1998). Ekonomiskā un darba vide ir kļuvusi daudz sarežģītāka un turbulentāka nekā iepriekš. Jauns jēdziens „kompleksitāte dinamismā” *dynaxity (dynamics+complexity)* ietver globalizētās sabiedrības aizvien pieaugošo dinamiku un kompleksitāti vienā jēdzienā, raksturojot pārmaiņas nodarbinātībā. Tradicionālo nodarbinātības nosacījumu erozija un nestandarta, pat zināmā mērā *nestabilas* nodarbinātības formu ienākšana un ar to saistītās sekas kļūst par realitāti lielākajai daļai sabiedrības. Nosacīti stabili un droši nodarbinātību nomaina pašnodarbinātība, terminēti darba līgumi, daļlaika darbs, darbs projektos, ārštata darbs. Darbs kļūst par līgumu un projektu kopumu. Mūsdienās liela daļa cilvēku ir nomādiskie darbinieki (*nomadic workers*), gadījuma darbu strādnieki, kas bieži vien strādā vairākās darbavietās vienlaikus (*multiple jobbers or mini jobbers*). Spēja pieskaņoties un spēja būt elastīgam kļūst par būtiskiem izaicinājumiem mūsdienu darbiniekiem (Trantow, Stieger, Hees, Jeschke, 2011). Eiropas Komisijas 2006. gadā sagatavotajā Zaļajā grāmatā „Darba likumdošanas modernizēšana, lai risinātu 21. gadsimta radītās problēmas”, aktualizēti jautājumi par to, kā apvienot elastīgumu ar vajadzību palielināt drošību visiem. Tiekšanās panākt elastīgumu darba tirgū ir izraisījusi to, ka ir aizvien vairāk darba līguma veidu, kas būtiski var atšķirties no standarta darba līguma parauga nodarbinātības līmeņa, ienākumu drošības un ar to saistīto darba un dzīves apstākļu relatīvās stabilitātes izteiksmē. Nestandarta, kā arī elastīgas standarta līgumiskas vienošanās ir devušas iespēju uzņēmumiem ātri reaģēt uz mainīgajām tendencēm patērētāju vidū, tehnoloģijām, kas attīstās, un jaunām iespējām, lai, izmantojot labāku saikni starp piedāvājumu un pieprasījumu, piesaistītu un nolīgtu labāku darbaspēku. Arī strādājošiem ir sniegta lielāka izvēles iespēja, jo īpaši attiecībā uz darba laika organizāciju, karjeras izaugsmi, labāku līdzsvaru starp ģimenes dzīvi, darbu un izglītību, kā arī attiecībā uz lielāku personisko atbildību. Darba līgumi uz noteiktu laiku, līgumi par darba veikšanu nepilnu darba laiku, līgumi par „dežūru laiku”, līgumi par nulles laiku, līgumi ar darbiniekiem, kas, izmantojot nodarbinātības aģentūras, pieņemti uz laiku, līgumi ar ārštata darbiniekiem utt. ir kļuvuši par darba tirgus vispārāzītu iezīmi.

Sociālantropologs Tomass H. Ēriksens (*Thomas H. Eriksen*) grāmatā „Mirkļa tirānija” (2005) raksturo šo sabiedrību un darba un ģimenes saskaņošanas problēmas kā vienu no aktuālākajiem jautājumiem mūsdienu sabiedrībā. Viņš izvirza tēzi, ka „ģimenes dzīve tiek teilorizēta, iegūst konveijera raksturu, bet darba dzīve kļūst aizvien elastīgāka un bagātāka”. Socioloģe Sjūzena Lūisa (*Suzan Lewis*) izvirza un pamato ideju, ka noteiktas darba formas un strādāšanas modeļi ir kļuvuši par „mūsdienu brīvo laiku” (*new leisure*), jo nodošanās darbam tiek vērtēta un izdzīvota kā aizraujoša, bet ilgas darba stundas bieži vien ir drīzāk izvēles nevis nepieciešamības jautājums. Izvēle veltīt vairāk laiku un enerģiju darbam un mazāk citām aktivitātēm ir zināmā mērā saistīta ar to, ka mūsdienu sabiedrībā augstu tiek vērtēti ar darbu saistīti sasniegumi un statuss, kā arī, ka darbs kļūst par būtisku pašvērtējuma un pašidentitātes avotu. Vīriešu un sieviešu uzvedības modeļi darba tirgū kļūst aizvien līdzīgāki, profesionālā dzīve un sasniegumi kļūst par neatņemamu dzīves komponenti.

Pētījumos (Healy, 2008; Balderrama, 2007; Lauziet dzimumu stereotipus..., 2008) tiek raksturots, ka darba tirgū ienāk jauna ģenerācija, kam tiek dots apzīmējums „Y paaudze” (*Generation Y*), un saskaņā ar pētnieku prognozēm: (1) viņi dzīves laikā mainīs ne tikai darbu, bet arī karjeras gaitu, arvien uzzinot par sevi ko jaunu; (2) viņiem tehnoloģijas ir nevis rīks, bet gan daļa no viņiem (par to liecina sociālās tīklošanās fenomens un globālā tīmekļa 2.0 tehnoloģiju izmantošana); (3) darbā viņi vēlas saņemt ne tikai izaicinājumus un attīstības iespējas, bet arī izvēli un spēju pielāgoties, lai palīdzētu apvienot darbu un privāto dzīvi; (4) viņi novērtē darba devējus, kas pauž atbildīgu pieeju sabiedrībai un apkārtējai videi.

Mobilitāti darba tirgū un izaugsmi profesionālajā jomā lielai daļai indivīdu nosaka iespējas saskaņot darbu un bērnu audzināšanu. Sevišķi tas attiecas uz sievietēm. Elastīgu darba formu izplatības ierobežojumi, bērnu aprūpes institūciju nepietiekamība, nevienlīdzīga ģimenes pienākumu sadale, ģimeņu finansiālā situācija un citi faktori bieži vien liek sievietei izdarīt izvēli – bērni vai profesionālā izaugsme un karjera, nevis abu sfēru apvienošana (Pavlina, 2009). Vērtību un prioritāšu maiņa sabiedrībā, karjeras iespējas un darba režīms, informētība par dzimstības regulēšanas paņēmieniem un to pieejamība ir par pamatu tam, ka indivīdi izvēlas partnerattiecības un dzīvi bez bērniem. Sociologi un sociālantropologi to apzīmē ar jēdzieniem, *child-free* nostāja vai *DINKI* modelis (*double income no kids*). Šāds modelis ir visnelabvēlīgākais sabiedrības ilgtspējīgas attīstības kontekstā un liecina par aizvien pieaugošu individualizāciju un sabiedrības atomizēšanās tendencēm. Vislabākais risinājums būtu nodrošināt ģimenēm, un jo īpaši sievietēm, iespēju savienot nodarbinātību, profesionālo izaugsmi ar ģimenes dzīvi un bērnu audzināšanu. Rezultātā pieaugtu gan dzimušo skaits, veicinot paaudžu nomaīņas rādītāju uzlabošanu, gan tiktu labāk apmierināts pieprasījums pēc kvalificēta darbaspēka, jo sievietēm reproduktīvajā vecumā ir augsts izglītības līmenis. Un, kā norāda demogrāfe Iveta Pavlina (Pavlina, 2009), tādējādi īstenotos arī efektīva izglītībā ieguldīto līdzekļu atdeve un iegūto zināšanu un prasmju pielietojums.

Indivīdu un ģimeņu iespējas ir atkarīgas no darba tirgus un organizāciju funkcionēšanas. Organizācijas, no vienas puses, ir iesaistītas pārmaiņu procesos, bet, no otras puses, pašas darbojas kā pārmaiņu aģenti. Uzmanība pievēršama tām pārmaiņām un organizāciju transformācijai, kas notiek postindustriālisma laikmetā, uz to, kas agrāk nebija raksturīgs vai dominējošs, bet patreiz ir vitāls un nozīmīgs. Organizācijas saskaras ar dažādiem izaicinājumiem. Būtiskākie no tiem ir saistīti ar tehnoloģiju izmaiņām, darba rakstura un darba organizācijas formu izmaiņām, menedžmenta transformāciju un globalizāciju dažādās tās izpausmēs. Globalizācija, palielināta konkurence, tirgus liberalizācija, arvien pieaugošais pieprasījums pēc labākām prasmēm un kvalifikācijas ir nozīmīgi faktori, uz kuriem jābūt gatavām reaģēt mūsdienu komercorganizācijām un atsevišķiem indivīdiem. Nākamajā tabulā sniegts dažādu aspektu salīdzinājums industriālismā un postindustriālismā, kas ir svarīgi kontekstā ar izmaiņām organizācijās un tieši vai netieši ietekmē darba un ģimenes saskaņošanu.

### Organizācijas industriālajā un postindustriālajā laikmetā

	<b>Industriālisms</b>	<b>Postindustriālisms</b>
Institucionālā vide	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nacionālas valstis regulē un nosaka nacionālo ekonomiku</li> <li>- masveida mārketingš</li> <li>- standartizācija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- globāla konkurence</li> <li>- tirgus fragmentācija</li> <li>- patērētāja izvēles pieaugums</li> <li>- plurālisms</li> </ul>
Tehnoloģija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- masu produkcija</li> <li>- rutīna</li> <li>- rūpniecība (fabrikas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kompjūtertehnoloģiju izmantošana radīšanai, ražošanai un kontrolei</li> <li>- elastīga ražošana</li> <li>- <i>tieši laikā</i> sistēmu izplatīšanās</li> <li>- uzsvars uz ātrumu un inovācijām</li> </ul>
Organizācijas struktūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- birokrātiska</li> <li>- hierarhiska ar akcentu uz vertikālo komunikāciju</li> <li>- specializācija</li> <li>- fokuss uz kontroli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elastīga, matricēta, tīklveida</li> <li>- horizontālā komunikācija</li> <li>- darba decentralizācija</li> <li>- robežu izplūšana starp funkcijām, struktūrvienībām</li> </ul>
Organizācijas kultūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilitāte, tradīcijas, paražas, rutīna</li> <li>- organizācijas vērtības: izaugsme, efektivitāte, standartizācija, kontrole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nenoteiktība, paradoksi, kontrasti</li> <li>- organizācijas vērtības: kvalitāte, orientācija uz klientu, daudzveidība, inovācijas</li> </ul>
Fiziskā struktūra (telplaikā)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cilvēku koncentrācija industriālajās pilsētās</li> <li>- lokāla, nacionālistiska orientācija</li> <li>- lineāra laika izpratne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cilvēku izkliedētība</li> <li>- starptautiska, globāla orientācija</li> <li>- simultānums</li> </ul>
Darba raksturs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rutīnas darbs</li> <li>- dominē mazkvalificēts darbs</li> <li>- funkcionālā specializācija atkarībā no uzdevumiem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- komplikēts, daudzveidīgs darbs</li> <li>- uz zināšanām balstītas prasmes</li> <li>- krosfunkcionāls komandu darbs</li> <li>- uzsvars uz mācīšanos</li> <li>- līgumdarbi, pašnodarbinātie, teledarbs</li> </ul>

Avots: : Clegg, 1990

Līdz ar pārmaiņām, kas vērstas uz pakalpojumu-orientētu ekonomiku (terciarizācija) un uz zināšanām-bāzētu ekonomiku (kvartiarizācija), sevišķa loma tiek pievērsta tieši cilvēkkapitālam kā nozīmīgam resursam. Mūsdienu uzņēmējdarbības specifika priekšplānā izvirza cilvēkkapitāla pilnīgu izmantošanas nepieciešamību un efektīvu cilvēkkapitāla vadību. Nodarbinātības jomas pētnieces Denīzes Kingmillas (*Denise Kingmill*) pētījumu rezultāti liecina, ka mūsdienās pilnīga cilvēkkapitāla neizmantošana vai kļūda tā vadībā pakļauj uzņēmumu tāda paša veida un līmeņa riskam kā kļūdas finanšu vai citu resursu vadīšanā. Galvenās riska un izmaksu jomas uzņēmējdarbībā ir: (1) reputācijas sabojāšanas risks un izmaksas, kas izraisa investoru vai akcionāru uzticības zaudējumu un patēriņa samazinājumu; (2) potenciālu prāvu un izmaksu risks par nevienlīdzīgu atalgojumu vai negodīgas nodarbinātības praksi; (3) risks un izmaksas, nespējot pieņemt un noturēt darbā augsti kvalificētus darbiniekus slikta darba devēja reputācijas dēļ (Kingmill, 2001).

Ievērojamas pārmaiņas indivīdu, organizāciju un valstu dzīvē ienesa ekonomiskā krīze. Bezdarba mērogs un apjomi Eiropas Savienībā pieaug, brīvo darbavietu skaits pēc sākotnējā satricinājuma turpina samazināties un tas ietekmē daudzas nozares. Tādas tendences vērojamas visās dalībvalstīs. Var runāt par pasaules mēroga krīzi pieprasījuma un nodarbinātības jomā (EK, 2009). Finansiālās, sociālās, industriālās, veselības, ekonomiskās u.c. krīzes ir termini, kurus bieži izmanto, lai apzīmētu nevēlamus un nepatīkamus notikumus, kas atstāj lielu iespaidu uz vidi tās plašākajā izpratnē. Sociālekonomiskā krīze ir ekonomikas stāvoklis, kurā strauji pazeminās galvenie ekonomikas attīstības rādītāji (samazinās ražošana, pieaug bezdarbs, deformējas finanšu sistēma u.tml.). Ekonomiskās krīzes apstākļos organizācijām raksturīgas šādas iezīmes, kas būtiski ietekmē darbinieku darba un ģimenes saskaņošanu: (1) algu samazināšana vai iesaldēšana; (2) prēmiju samazināšana vai iesaldēšana; (3) darba devēju apmaksāta atbalsta samazināšana veselības aprūpē; (4) ierobežotas iespējas tālākizglītībā; (5) darbinieku skaita samazināšana un darba zaudēšanas iespējamība; (6) piespiedu karjeras maiņa; (7) piespiedu pensionēšanās situācija; (8) pārmaiņas darba apjomā un slodzē; (9) darba un privātās dzīves līdzsvara zudums (Naithani, 2010).

Plašākā zinātniskā diskusija par darba un ģimenes saskaņošanas jautājumiem krīzes apstākļos notika starptautiskajā konferencē „Darba, Ģimenes un Personīgās dzīves saskaņošana krīzes apstākļos” (IESE, „*Harmonizing Work, Family and Personal Life in Times of Crisis*”, 2009), tādējādi atklājot, kā indivīdi, ģimenes un organizācijas meklē un rod risinājumus, ņemot vērā sociālekonomisko kontekstu. Vadošo darba un ģimenes jomas pētnieku galvenās atziņas par pārmaiņām šajā kontekstā saistītas ar to, ka intensīvi norit darba procesu pārskatīšana un izvērtēšana, lai atrastu optimālākos veidus, kā mainīt darba organizāciju. Ekonomiskās krīzes apstākļos organizācijās lielāks uzsvars tiek likts uz produktivitāti un peļņu, tāpēc darbinieki cenšas neizmantojot iniciatīvas darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanai, lai nezaudētu darba vietas. Ekonomiskie apstākļi ir būtisks nosacījums, kas ietekmē darba un ģimenes iniciatīvu izmantošanu. Raksturojot organizāciju atbalstu darbiniekiem, var secināt, ka dažas darba un ģimenes saskaņošanas iniciatīvas tiek piedāvātas vairāk, citas mazāk, taču kopumā organizācijas cenšas saglabāt šīs iniciatīvas, lai noturētu darbiniekus. Jaunu iniciatīvu ieviešana nav vērojama, taču jāatceras, ka lielāka daļa inovāciju rodas tieši krīzes periodos, tāpēc ir pamats uzskatīt, ka organizācijas būs atvērtākas elastīgo darba organizācijas formu ieviešanai, piemēram, teledarbam, darbu dalīšanai.

Sociālekonomiskās krīzes laikā ģimeņu dzīves kvalitāte pazeminās. Lielākā daļa ģimeņu saskaras ar šādām problēmām: bezdarbs, mazāka darba slodze nekā vēlētos strādāt (un līdz ar to arī atalgojums), pieaug finansiālā nedrošība, stress, bažas par nākotni, laika trūkums aprūpes pienākumu veikšanai (Weber, 2009; Weber, Curlew, 2009). Ekonomiskā krīze maina indivīdu rīcību un dzīves stratēģijas. Cilvēki pārskata līdzšinējo dzīves veidu, mazina patēriņu, pārorientējas uz taupīšanu vai pat nemonētārām stratēģijām – vajadzību apmierināšanu, neizmantojot naudu (Tisenkopfs, 2009). Taču tas, iespējams, palielina mājsaimniecības darbiem nepieciešamo laiku, neizslēdzot vajadzību apvienot vairākas dzīves jomas.

Sociālo, ekonomisko un demogrāfisko faktoru un procesu kopums priekšplānā izvirza jautājumus par to, kā balansēt starp indivīdu un sabiedrības vajadzībām, labklājības vairošanas centieniem un sabiedrības ilgtspēju. Darba un ģimenes saskaņošanas iespēju trūkums ir, iespējams, nozīmīgākā barjera šajā kontekstā, taču darba un ģimenes saskaņošanas nodrošināšana un sekmēšana var kļūt par svarīgu *ceļu*, kas ved uz attīstības kodolu.

Politikas veidotājiem jāapzinās un jāņem vērā sociālekonomiskais konteksts, pārmaiņas sabiedrības sociālajā struktūrā, pārmaiņas sociālajos institūtos, lai veidotu realitātei atbilstošu, uz faktiem bāzētu, ilgtspējīgu politiku konkrētajās jomās.

### **3.2. Politiskais un tiesiskais regulējums darba un ģimenes saskaņošanai**

Politikas nosacījumi un tiesiskais ietvars var gan veicināt, gan ierobežot darba un ģimenes saskaņošanu. Politiskais konteksts norāda uz procesiem un norisēm sabiedrībā, kā arī attiecīgā laika perioda prioritātēm. Darba un ģimenes saskaņošanas politiskā un tiesiskā regulējuma analīze iekļauj gan Eiropas Savienības, gan nacionālās politikas izvērtējumu.

Eiropas Savienības darba un ģimenes saskaņošanas politikas attīstības analīze ir būtiska, jo parāda gan tās problēmas, ko vēlas atrisināt, gan instrumentus, lai to izdarītu. Eiropas Savienība viennozīmīgi ietekmē nacionālo politiku gan dažādu saskaņošanas pasākumu izveidē, gan to īstenošanā. Darba un ģimenes saskaņošanu veicinoši pasākumi ir izgājuši trīs fāzes: (1) no Kopienas aktivitāšu līmeņa tie pārvietojās uz (2) vienlīdzības politikas jomu, un tad pārveidojās par (3) nodarbinātības politikas instrumentu (Jacquot, Ledoux, Palier, 2010). Pasākumi kopienas jomā apzīmējami kā tie, kuru „uzdevums ir nodrošināt visu ieinteresēto aģentu grupu ģimenes pienākumu saskaņotību ar profesionālajiem centieniem” un, kas skar „ģimenes un darba dzīves saskaņošanas jautājumus”. Tie pirmoreiz parādījās Eiropas darba kārtībā 1974.gadā, kad tika publicēta pirmā EK sociālās darbības programma. Tomēr tikai kopš pagājušā gadsimta 90-tiem gadiem sāka veidoties instrumenti, kas ļautu īstenot šo nozīmīgo uzdevumu, un tas notika Eiropas dzimumu vienlīdzības politikas ietvaros. Tieši šīs jomas centrā soli-pa-solim, balstoties uz saistošiem un arī nesaistošiem lēmumiem, finansēšanas shēmām, tīkliem un institucionālo struktūru, veidojās darba un ģimenes saskaņošanas politika, ar kuras palīdzību apkaroja dzimumu nevienlīdzību, to aizvietojot ar vienlīdzību, it īpaši darba tirgū. Taču, ņemot vērā pieaugošo izaugsmes un ekonomiskās konkurences uzdevumu nozīmību Eiropas politiskajās prioritātēs, darba un ģimenes saskaņošanas jautājumi pakāpeniski atdalījās no vienlīdzības politikas un tika iekļauti nodarbinātības politikā.

Sociālā un vienlīdzības politika ir kļuvusi par konkurences un ekonomiskās izaugsmes utilitāru instrumentu (Lewis, 2006; Jenson, 2008). Pagājušā gadsimta 80-tajos gados darba un ģimenes dzīves saskaņošanas pasākumu attīstība apstājās punktā, kur nācās atzīt, ka ar dzimumu saistītā nevienlīdzība nodarbinātības jomā vēl aizvien nav mazinājusies. Tika radītas vienlīdzīgu iespēju programmas, kas tika uzlūktas kā iespējama risinājums vienlīdzības politikas trūkumu novēršanai. Šajā laika posmā darba un ģimenes saskaņošanu veicināja ar mērķi radīt būtiskas līdzvērtīgas iespējas, izmantojot EK aktīvistu un tās apakšnodaļas, kas nodarbojas ar vienlīdzīgu iespēju veicināšanu vīriešiem un sievietēm, palīdzību (Hantrais, 2000). Tādējādi, vienlīdzības politika, un tajā ietvertā darba un ģimenes saskaņošana, kļuva

par leģitīmu intervences jomu EK darba kārtībā. To uztvēra un pasniedza kā veidu, kas ļauj panākt zināmu vienlīdzību gan darba tirgū, gan mājās.

Dzimumu vienlīdzības politika sākotnēji balstījās uz vienlīdzīgas attieksmes politikas principu, kas savukārt balstījās uz „liberālu skaidrojumu par vienlīdzību kā vienlīdzīgu attieksmi: akcents likts uz barjeru novākšanu un pretdiskrimināciju” (Mazey, 2002). No šādas perspektīvas raugoties, vienlīdzības pamatā ir identisku tiesību piešķiršana indivīdiem vai identiska izturēšanās pret visiem. Tā bija tāda vienlīdzības konceptualizācija, kas balstījās uz tiesībām un, kas darbojās caur nevienlīdzības normu modificēšanu un tādu normu radīšanu, kas aizliedz tiešu sieviešu diskrimināciju. Nolūks bija veicināt un dot likumīgu pamatu sieviešu iesaistei darba tirgū, novēršot nevienlīdzīgo attieksmi, kas tai traucēja. Vienlīdzīgas attieksmes stratēģija lielā mērā izpaudās likumdošanā, jurisprudences evolūcijā un jaunu normu ieviešanā. No vienas puses, tā balstījās uz valsts un tās institūcijas spēju nodrošināt likumīgo prasību ieviešanu un, no otras puses, uz tiesu labticību un sieviešu un feministu grupu mobilizācijas spēju. Jurisprudencei attīstoties, šis mehānisms radīja vidi prasītāju mobilizācijai un kolektīvai rīcībai. Vienlīdzības ideja likumdošanā bija jānostiprina, lai mazinātu tiešo nevienlīdzību. Tomēr tas neizveidoja tiltu starp *de jure* un *de facto* vienlīdzību, pieļaujot plaisu starp likuma un noteikumu realizēšanu un formālismu. Tāpēc tika attīstīta jauna ideja: ja tiekšanās pēc vienlīdzīgas attieksmes bija nepietiekama, lai nodrošinātu patiesu vienlīdzību, tad savukārt vienlīdzīgas iespējas varētu aizpildīt plaisu starp normām un realitāti. Tika vērsta uzmanība uz kolektīvo diskriminācijas upuru grupu konstatēšanu, tika veikti pagaidu pasākumi, kas bija pretrunā ar vienlīdzīgo attieksmi, lai atjaunotu sieviešu kā sociālās kategorijas iespējas un pārvarētu *de facto* nevienlīdzību, kas tika uzskatīta par netiešu, jo bija ārpus tieslietu sistēmas. Eiropas līmenī viens no galvenajiem līdzekļiem, kas ļauj sasniegt šāda tipa vienlīdzību, ir samazināt barjeras, kas traucē sievietēm ieiet darba tirgū, radot iniciatīvas, kas saistītas ar darba dalīšanu mājāsaimniecībā un bērnu aprūpē. Tāpēc darba un ģimenes saskaņošanas tematika ir kā pirmais solis pretim vienlīdzības politikas paplašināšanai tālāk par darba tirgus robežām. Darba un ģimenes saskaņošanu sāka uzlūkot kā līdzekli profesionālās vienlīdzības un darba dalīšanas uzlabošanai. Eiropas Komisija un tās Sieviešu birojs, kas vēlāk tika pārdēvēts par Vienlīdzīgu iespēju vienību, nospēlēja būtisku lomu šajā procesā, izmantojot 1986.gadā izveidotā Kopienas bērnu aprūpes tīkla resursus. Šī tīkla ieguldījums bija visai nozīmīgs, jo popularizēja debates par vienlīdzīgām iespējām; savā darbā tas akcentēja dzimumu diskrimināciju un nesamaksātā darba nevienlīdzīgo sadalījumu (mājas darbi un bērnu aprūpe un izglītošana), netiešā veidā veicinot sieviešu un vīriešu nevienlīdzību darba tirgū. Saskaņošana tādējādi kļuva par vienu no noteicējfaktoriem, kas ļāva lielākā mērā apzināt nevienlīdzības apmērus. No vienas puses, tā paredz sociālās uzvedības pārmaiņas vīriešiem, kuriem tagad nāktos uzņemt lielāku daļu ģimenes dzīves pienākumu. Šis skatījums atklāj saikni starp uzdevumu sadalījumu mājāsaimniecībā un dzimumu diskrimināciju profesionālajā laukā, tādējādi pamatojot Kopienas iejaukšanās nepieciešamību ar darba tirgu saistītās jomās, lai ienestu ģimenes dzīves jautājumus Eiropas darba kārtībā (Jacquot, Ledoux, Palier, 2010). Šīs evolūcijas rezultātā notika būtiskas aktivitātes likumdošanas laukā un sociālā politika, konkrētāk – dzimumu vienlīdzības politika, pavirzījās tuvāk darba un ģimenes saskaņošanas mērķim.



1989.gadā Eiropas Komisija publiskoja paziņojumu par ģimenes politiku (*Communication from the Commission on family policies, COM (89) 363*), kura izstrādē liela ietekme bija bērnu aprūpes tīkla (*The network on childcare* (izveidots 1986)) darbībai. Zināmā mērā var apgalvot, ka tas izraisīja „profesionālās un ģimenes dzīves saskaņošanu un ģimenes pienākumu dalīšanu” un postulēja to par „kopīgu interešu tēmu” visām dalībvalstīm. Tai pašā gadā Kopienas hartas par darba ņēmēju sociālajām pamattiesībām (*The Community Charter of the fundamental social rights of workers, 1989*) 16.pants (par sieviešu un vīriešu vienlīdzību) tika papildināts ar ideju, ka „ir jāizstrādā pasākumi, kas ļautu vīriešiem un sievietēm sabalansēt savus profesionālos un ģimenes pienākumus”. Vēlāk, 1992.gadā, tika pievienoti vēl divi nozīmīgi teksti. Pirmais bija Padomes rekomendācijas par palīdzību bērnu aprūpē, kas ļautu sievietēm un vīriešiem sabalansēt profesionālās, ģimenes un izglītības iespējas. Otrais bija direktīva par grūtniecību un mātes stāvokli darbā (*Directive on pregnancy and motherhood at work*), kas bija pirmā reize, kad tika atzītas tiesības uz vienlīdzīgām iespējām, kas paredzētas Kopienas likumos; tika pieņemts, ka pret sievietēm kā grupu var izturēties citādi, lai panāktu vienlīdzīgāku rezultātu. Citi būtiski likumdošanas mehānisma elementi, kas veicināja darba un ģimenes dzīves saskaņošanu, tika pieņemti 1996., 1997. un 1999.gadā. Tās bija direktīvas par bērna kopšanas atvaļinājumu, nepilna laika darbu un fiksētā termiņa līgumu. Līdzīgi likumiem par grūtniecību un mātes stāvokli, šie dokumenti noteica minimālās prasības (Stratigaki, 2000). Direktīva par bērna kopšanas atvaļinājumu noteica, ka sievietēm un vīriešiem jāpiešķir trīs mēnešu atvaļinājums pēc bērna piedzimšanas vai adopcijas. Direktīva par nepilnu darba dienu noteica darbinieka tiesības strādāt „elastīgā darba” režīmā, kas pielīdzināms pilnu darba dienu strādājošo un nefiksētā termiņa personāla režīmam. Direktīva par fiksētā termiņa kontraktu tika pieņemta ar nolūku novērst jebkādu diskrimināciju algu, atvaļinājumu, sociālās aizsardzības un pensionēšanās jomās un veicināt jaunu darba formu veidošanos, kā arī elastīgāku darbalaika organizāciju. Direktīva par bērna kopšanas atvaļinājumu bija īpaši nozīmīga, jo tā *de facto* mainīja situāciju dalībvalstīs, kur šis atvaļinājums bija paredzēts tikai un vienīgi mātēm un nepienācās tēviem.

Svarīgi atzīmēt, ka pagājušā gadsimta 90-tajos gados Eiropas Komisijas termiņa vidus darbības programmas par vīriešu un sieviešu vienlīdzību (1991.-1995. un 1995.-2000.) ir finanšu instrumenti, kas vienlaikus bija arī visredzamākais pierādījums Eiropas Savienības apņēmībai šo vienlīdzību nodrošināt. Tie atvēlēja centrālo vietu darba un ģimenes dzīves saskaņošanas jautājumiem un turpināja atbalstīt pieredzes apmaiņu un labās prakses popularizēšanu. Visbeidzot, 2000.gada jūnijā Eiropas Padome pieņēma rezolūciju par sieviešu un vīriešu līdzsvarotu dalību ģimenes un darba dzīvē (*Resolution on the balanced participation of women and men in family and working life, 2000*), kas, sekojot precedentiem, atzina, ka „vīriešu un sieviešu vienlīdzības princips norāda uz to, cik svarīgi ir pašā saknē novērst sieviešu neizdevīgo stāvokli saistībā ar nosacījumiem, kas nodrošina pieeju darba tirgum un dalību tajā, un vīriešu neizdevīgo stāvokli saistībā ar dalību ģimenes dzīvē. Šīs ar dzimumu saistītās problēmas radušās iepriekš izveidojušos sociālo prakšu rezultātā, kas tiecas pieņemt kā priekšnoteikumu sieviešu pienākumu strādāt pamatā neatalgotu darbu, rūpējoties par ģimeni. No otras puses, apmaksātais darbs, kas saistīts ar ekonomisko aktivitāti, tiek uzskatīts galvenokārt par vīriešu pienākumu” (Jacquot, Ledoux, Palier, 2010).

21.gs.sākumā darba un ģimenes saskaņošana tiek pozicionēta kā nodarbinātības politikas instruments (Jacquot, Ledoux, Palier, 2010). 90-to gadu beigās darba un ģimenes dzīves saskaņošanas uzdevums pakāpeniski sarāva ciešo saikni ar vienlīdzības politiku, lai

tiktu integrēts Savienības stratēģiskajās prioritātēs, kas tika definētas Eiropas Nodarbinātības Stratēģijas dokumentos un apstiprinātas Lisabonas līgumā. Cīņā par „sociālās aizsardzības modernizāciju” darba un ģimenes saskaņošanas joma jau piedāvā savus risinājumus problēmām, kas radījušas sarežģītumus pilnīgi visām sociālās aizsardzības sistēmām Eiropā un, kas radušās, summējoties atšķirīgām interesēm. Balstoties uz to, sociālās politikas pasākumi, kas atbalsta darba un ģimenes saskaņošanu, tika racionalizēti un reorganizēti ap trim principāliem punktiem: (1) ģimenes aprūpes atvaļinājumi, (2) bērnu aprūpe un ar to saistīto pakalpojumu nodrošināšana un (3) elastīgi darba apstākļi. 90-to gadu beigās „sociālā Eiropa” nonāca krīzes periodā. Ekonomiskā un monetārā savienības darbība noveda pie tā, ka dalībvalstu valdības zaudēja manevrēšanas spēju sociālās politikas jomā, jo budžeta un monetārajā jomā saikne starp ES un dalībvalstīm kļuva aizvien ciešāka. Iedzīvotāju novecošanas un dzimstības mazināšanās rezultātā sociālās aizsardzības sistēmu ilgtspēja un izturība bija apdraudētas (Bruno, Jacquot, Mandin, 2006). Šajā kontekstā darba un ģimenes dzīves saskaņošana tika piedāvāta kā adekvāts risinājums – komplekss risinājums dažādām problēmām. Meklējot risinājumus akūtajām demogrāfiskajām un budžeta problēmām, radās nepieciešamība pēc jaunas pieejas, kura „pievērstu visu uzmanību nodarbinātībai un tam potenciālam, kuru pārstāv nenodarbinātie cilvēki (bezdarbnieki un ekonomiski neaktīvie). Zemie nodarbinātības rādītāji Eiropā ir signāls par milzīgo, neizmantoto darbaspēku, kas varētu kļūt par nozīmīgu potenciālu ekonomiskās attīstības jomā. Bez tam, ņemot vērā demogrāfisko attīstību un sabiedrības novecošanu, augstāki nodarbinātības rādītāji varētu palielināt to cilvēku skaitu, kas sniedz savu ieguldījumu darbinieku pabalstu plānos un tādējādi mazinātu grūtības finanšu jomā”. Jaunā pieeja balstījās uz nodarbinātības rādītājiem un cilvēkresursu ‘aktivizāciju’ un to optimālu izmantošanu. Šajā sakarā sievietes tika uzskatītas par maz izmantoto darbaspēka resursu un tādējādi īpaši svarīgi, pat izšķiroši, kļuva tieši darba un ģimenes dzīves saskaņošanas pasākumi, kas ļautu sasniegt nospraustos mērķus iedzīvotāju ekonomiskās aktivitātes vairošanas jomā. Darba un ģimenes dzīves saskaņošana tika pozicionēta kā sociālās aizsardzības modernizācijas procesu centrālais elements (Jacquot, Ledoux, Palier, 2010). Ziņojumā „Eiropas sociālās aizsardzības sistēmas jaunās struktūras veidošanās” (Esping-Andersen, Gallie, Hemerijk, Myles, 2002) veltīta vesela nodaļa jautājumiem par darba un ģimenes dzīves saskaņošanu. Šajā sakarā darba un ģimenes saskaņošanas loma tika minēta, lai akcentētu to potenciālu, kādu darba tirgū pārstāv sievietes nodarbinātības rādītāju paaugstināšanā, cīņā ar cilvēkresursu nepilnvērtīgu izmantošanu un izglītības un apmācības sfērā veikto ieguldījumu zaudēšanu, darba tirgus ‘pievilcības’ vairošanā, cīņā ar sociālo izolāciju un nabadzību, it īpaši attiecībā uz bērniem, piedāvājot vecākiem iesakņoties darba tirgū, cīņā ar dzimstības pazemināšanos un risinot jautājumus, kas saistīti ar sabiedrības novecošanos un pieaugošu rūpju slogu par apgādājamajiem. Ziņojuma autori uzskata, ka līdzšinējā Eiropas politiskā pieeja darba un ģimenes saskaņošanai bijusi ‘akla’, jo tās veidotājiem rūpēja vien iespējamie šķēršļi iedzīvotāju dalībai darba tirgū un tie neņēma vērā atgriezenisko cēlonību, piemēram, elastīgā darba režīma un nepilna darba laika ietekmi uz ģimeņu veidošanos, aprūpes iestāžu komercializēšanās ietekmi uz izglītību un aprūpi un darba mobiluma ietekmi uz laulību šķiršanās rādītājiem. Neskatoties uz to, darba un ģimenes saskaņošanas risinājums piedāvāja vienošanās iespējas un izeju dzimumu vienlīdzības jomā, kurai tam līdz šim bijis piesaistīts, un tika iekļauts ES makroekonomisko un ‘stratēģisko uzdevumu’ arēnā, it īpaši nodarbinātības politikā.

Kopumā, salīdzinot ar darba un ģimenes saskaņošanas ideju, kas prevalēja iepriekšējā posmā, jēdziens, kurš parādījās 21.gadsimtā, ietvēra utilitāro dimensiju un tika aplūkots kā līdzeklis mērķa sasniegšanai: tas paredz privātās dzīves iekļaušanu to apstākļu skaitā, kas rada šķēršļus sieviešu profesionālajām aktivitātēm. Tomēr par mērķi vairs netiek uzskatīta cīņa ar dzimumu diskrimināciju, bet gan nodarbinātības rādītāju uzlabošana, neatkarīgi no nodarbinātības rakstura, vai tas būtu pilna laika vai nepilna laika darbs. Politikas veidotājiem vairs nerūp vienlīdzīgās iespējas, bet gan nodarbinātība kā tāda. *Ģimenes dzīves* definīcija, kas tiek saistīta ar darba un ģimenes saskaņošanas pasākumiem, tika paplašināta un ietvēra ne vien bērnu aprūpi, bet arī rūpes par citiem aprūpējamajiem (veciem cilvēkiem un invalīdiem). Summējot jāsaka, darba un ģimenes dzīves saskaņošanas trajektorija Kopienas līmenī ir tāda, ka tas, kas sākotnēji likās neveiksmīgs, ir kļuvis par politikas galveno atbalstu.

Mūsdienās saskaņošanas ideja ir dziļi iesakņojusies Eiropas sociālās politikas augsnē un izmanto plašu saistošu (direktīvas) un nesaistošu (Padomes rekomendācijas) likumdošanas instrumentu klāstu, kā arī budžeta (darbības programmas) un koordinācijas (vadlīnijas, kas formulētas ar atvērtās koordinācijas metodes palīdzību) instrumentus. Šo pasākumu saturs un kognitīvais ietvars procesā ir vairākkārtējas transformēšanas rezultāts. Kas sākumā tika aplūkots kā līdzeklis dzimumu nevienlīdzības mazināšanai darba tirgū, šodien tiek pozicionēts kā līdzeklis pilnīgi cita mērķa sasniegšanai – sociālās aizsardzības režīmu modernizācijai – sniedzot savu ieguldījumu nodarbinātības rādītāju uzlabošanā. Tabulā sniegts pārskats par Eiropas Savienības politiku darba un ģimenes saskaņošanas jomā, atspoguļojot diskursa maiņu no vienlīdzīgas attieksmes līdz nodarbinātībai.

4.tabula.

#### Eiropas Savienības politika darba un ģimenes saskaņošanas jomā

Politikas mērķi	Jomas	Instrumenti
20.gs. 70-tie un 80-tie gadi Saskaņošana kā ekonomiskās integrācijas sekas	- Dzimumu vienlīdzības politika (cīņa pret diskrimināciju) - Vienlīdzīga attieksme darbā un darba tirgū	- Tiesiskie instrumenti (direktīvas par vienlīdzīgu attieksmi) - Finanšu instrumenti (pozitīva darbības programma)
20.gs. 90-tie gadi Saskaņošana kā līdzeklis, kas veicina tiesības uz vienlīdzīgu attieksmi	- Dzimumu vienlīdzības politika (cīņa pret diskrimināciju) - Vienlīdzīga attieksme darbā un darba tirgū - Bērnu aprūpes atvaļinājums - Bērnu aprūpe - Darba laiks	- Rekomendācijas bērnu aprūpes jomā - Direktīvas par atvaļinājumiem - Finanšu instrumenti (pozitīva darbības programma)
21.gs. Saskaņošana kā līdzeklis nodarbinātības veicināšanai, aktivizācijai un ekonomiskajai izaugsmei	- Dzimumu vienlīdzības politika (cīņa pret diskrimināciju) - Vienlīdzīga attieksme darbā un darba tirgū - Bērnu aprūpes atvaļinājumi - Bērnu aprūpe - Nodarbinātības politika - Darba organizācija (elastīga darba modeļi)	- Rekomendējoša rakstura tiesiskie dokumenti (dzimumu jautājumi) - Politikas koordinācija (OMC) - Tiesiskie instrumenti (direktīvas) - Finanšu instrumenti (pozitīva darbības programma)

Avots: Jacquot, Ledoux, Palier, 2010

Eiropas politiskie instrumenti ir veidojušies pakāpeniski, vienlaikus dziļi izmainot iespējamo nozīmi un resursus, kurus dalībvalstis varētu izmantot darba un ģimenes saskaņošanas politikas jomā. Ir izskanējuši sociālo zinātnieku (piem. Birk, 1995) apgalvojumi, ka darba un ģimenes saskaņošana komplekso nosacījumu dēļ vienmēr paliks tikai ideālistisks politikas mērķis, nevis reāli sasniedzams stāvoklis, tomēr atsevišķu valstu (piemēram, Skandināvijas valstu) attīstītā politika šajā jomā pierāda, ka politikas mērķi ir īstenojami, sekmējot kā atsevišķu indivīdu iespējas un apmierinātību ar darba un ģimenes saskaņošanu, tā arī risinot sabiedrības līmenī svarīgus jautājumus, piemēram, veicinot dzimstību un dzimumu līdztiesību.

Latvijas politiskais konteksts darba un ģimenes saskaņošanas jomā lielā mērā ir attīstījies no padomju sistēmas iestrādņēm un nepieciešamības integrēt Eiropas Savienības direktīvas. Pēdējās desmitgades laikā tieši Eiropas Savienības ietekmei ir izšķiroša loma, tāpēc šādā kontekstā aplūkota Latvijas situācija un galvenie politikas dokumenti darba un ģimenes saskaņošanas jomā. Eiropas Savienībā pastāv vairāki minimālie nosacījumi, kas jāievēro dalībvalstīm, piemērojot iekšējos normatīvos aktus. Saistībā ar ģimenes dzīvi, tiek izdalīti šādi atvaļinājumi: (1) maternitātes atvaļinājums; (2) paternitātes atvaļinājums; (3) adopcijas atvaļinājums; (4) bērna kopšanas atvaļinājums.

Maternitātes atvaļinājums ir senākais atvaļinājuma veids, kas saistīts ar ģimeni un tiek piešķirts tikai mātēm. Maternitātes atvaļinājums ilgst no pāris nedēļām pirms dzemdībām līdz dažām nedēļām pēc tām. Eiropas Savienībā maternitātes atvaļinājums ir pamattiesības, un sievietēm tas pat ir obligāti jāizmanto (Establishment Survey on Working Time 2004-2005). 2010.gada 20.oktobrī Eiropas Parlamentā nolēma veikt grozījumus Eiropas Savienības 19.10.1992. direktīvā Nr.92/85/EEC, kura nosaka, ka visām ES dalībvalstu sievietēm, kuras gaida bērnu, ir tiesības uz drošiem un veselīgiem darba apstākļiem darba vietā un uz vismaz 14 nedēļu (98 dienas) garu nepārtrauktu maternitātes atvaļinājumu. Turpmāk ES dalībvalstīs maternitātes atvaļinājuma ilgums būs 20 nedēļas (140 dienas) un tas būs pilnībā apmaksāts. Saskaņā ar Direktīvas prasībām, maternitātes atvaļinājuma pabalstam jābūt ne mazākam kā slimības atvaļinājuma pabalstam katrā valstī. Latvijā sievietēm Darba likumā noteiktais maternitātes atvaļinājums iekļauj grūtniecības atvaļinājumu – 56 vai 70 kalendārās dienas (70 dienas tiek piešķirtas, ja topošā māte stājusies medicīniskajā uzskaitē līdz 12.grūtniecības nedēļai) un dzemdību atvaļinājumu – 56 vai 70 kalendārās dienas (70 dienas tiek piešķirtas gadījumos, ja grūtniecības, dzemdību vai pēcdzemdību laikā mātei ir bijušas veselības problēmas vai piedzimuši divi vai vairāki mazuļi). Maternitātes atvaļinājuma laikā sievietēm tiek maksāts pabalsts 100 % apmērā no vidējās algas pēdējo sešu mēnešu laikā. Laika periodā no 2010.gada 3.novembra līdz 2014.gada 31.decembrim maternitātes pabalstu piešķir 80 % apmērā no pabalsta saņēmēja vidējās apdrošināšanas iemaksu algas (LM, 2011).

Paternitātes atvaļinājums garantē tiesības bērna tēvam izmantot dažu dienu vai nedēļu atvaļinājumu tieši pēc bērna piedzimšanas. Latvijā, saskaņā ar Darba likumu, kopš 2004.gada tēviem pienākas 10 kalendāro dienu ilgs apmaksāts paternitātes atvaļinājums, ko iespējams izmantot tūlīt pēc bērna piedzimšanas, bet ne vēlāk kā divu mēnešu laikā pēc bērna piedzimšanas. Paternitātes atvaļinājuma laikā tēvam tiek maksāts pabalsts 80% apmērā no vidējās darba algas par pēdējiem sešiem mēnešiem.

Bērna kopšanas atvaļinājums saskaņā ar ES direktīvu 94/34 paredzēts vecākiem ar maziem bērniem. Direktīva paredz vismaz trīs mēnešus ilgu bērna kopšanas atvaļinājumu, kas var tikt izmantots pēc bērna piedzimšanas vai adoptēšanas. Pabalsts nav jānodrošina. Saskaņā ar Latvijas likumdošanu, mātei vai tēvam ir tiesības uz pusotru gadu ilgu apmaksātu atvaļinājumu līdz bērna 8 gadu vecuma sasniegšanai. Par atrašanos bērna kopšanas atvaļinājumā vienam no vecākiem tiek maksāts pabalsts. Sākot ar 2008. gada 1.janvāri pabalsts jaundzimušā kopšanai ir diferencēts: (1) vecāku pabalsts un (2) bērna kopšanas pabalsts. Grozījumi likumā „Par maternitātes un slimības apdrošināšanu”, grozījumi likumā „Par valsts sociālo apdrošināšanu” un Valsts sociālo pabalstu likumā paredz, ka no 2008.gada 1.janvāra jaundzimušo māte vai tēvs var saņemt vecāku pabalstu 70% apmērā no sociālo iemaksu algas. Šis pabalsts tiek izmaksāts no sociālās apdrošināšanas budžeta, ņemot vērā katra indivīda veiktās sociālās iemaksas. Šim pabalstam nav noteikta maksimālā robeža - tas līdzinās algai, ko cilvēks saņem pēc nodokļu nomaksas. Minimālais vecāku pabalsta apmērs sociāli apdrošinātiem vecākiem ir 63 lati. Vecāki, kuri nav sociāli apdrošināti, tāpat var saņemt bērna kopšanas pabalstu 50 latu apmērā. Vecāku pabalstu maksā, līdz bērns sasniedz viena gada vecumu. Latvijā saskaņā ar Darba likuma 156.pantu abiem vecākiem ir tiesības uz 1,5 gadu ilgu bērna kopšanas atvaļinājumu, kura laikā jāsauglabā darbavieta ar tikpat labvēlīgiem nosacījumiem. Darba likums, abām pusēm vienojoties, piedāvā iespēju strādāt nepilnu darba laiku, tādējādi vecākiem dodot iespēju pavadīt vairāk laika kopā ar bērnu. Īpaši jāuzsver, ka nepilns darba laiks darba devējam ir jānosaka gadījumos, kad to pieprasa grūtniece vai sieviete pēcdzemdību periodā, līdz bērns sasniedz viena gada vecumu. Bet jaunajām mātēm, kuras baro bērnu ar krūti, nepilno darba laiku ir iespējams strādāt visā barošanas laikā. Vecākiem, kuriem ir bērns līdz pusotra gada vecumam, saskaņā ar Darba likumu ir iespējami 30 minūšu ilgi papildu pārtraukumi bērna barošanai, kurus piešķir ne retāk kā pēc katrām trim stundām. Turklāt noteikts, ka šos pārtraukumus pēc darbinieka vēlmes var pārcelt uz darba dienas beigām, attiecīgi saīsinot darba dienas ilgumu. Jāatzīmē, ka uz darbiniekiem, kuri strādā nepilnu darba laiku, attiecas tādi paši noteikumi kā uz darbiniekiem, kas nodarbināti normālu darba laiku. Bez jau iepriekš minētajiem tiek piešķirts arī bērna piedzimšanas pabalsts un ģimenes valsts pabalsts. Pārskatu par pabalstiem, kādus ģimene saņem(-s) bērna gaidīšanas, piedzimšanas un audzināšanas laikā var aplūkot 5.tabulā.

## Pabalsti, kādus ģimene saņem(-s) bērna gaidīšanas, piedzimšanas un audzināšanas laikā

Pabalsts	Par ko pabalstu maksā?	Izmaksu biežums	Aprēķina periods	Pabalsta apjoms
<b>Maternitātes pabalsts</b>	Par atvaļinājumu pirms un pēc dzemdībām, kopā ne vairāk kā 140 kalendārās dienas (attieciņi 56 vai 70 dienas katrs atvaļinājums)	Vienreizējs pabalsts, izmaksā 2 daļās	12 mēn. vidējā bruto alga, neskaitot pēdējos 2 mēn. pirms došanās grūtniecības atvaļinājumā	Ja tiesības uz pabalstu ir: - līdz 02.11.2010. tika maksāts 100% apjomā no vidējās bruto algas - no 03.11.2010 pabalstu piešķir 80% apmērā no vidējās bruto algas un piemēro "griestus" 11,51 Ls dienā. Ja aprēķinātais pabalsts dienā pārsniedz šo summu, tad maksā 11,51 Ls un 50% no piešķirtā pabalsta summas, kas pārsniedz 11,51 Ls
<b>Bērna piedzimšanas pabalsts</b>	Pabalsts tikko dzimušam bērnam (piešķir pēc bērna 8. dzīves dienas)	Vienreizējs pabalsts	Fiksēta summa	Par bērniem, kas dzimuši: - līdz 04.04.2010., pamatsumma bija 296 Ls par katru bērnu; piemaksa – 100 Ls par pirmo, 150 Ls par otro un 200 Ls par trešo un katru nākamo bērnu; - no 05.04.2010. pabalsts ir 296 Ls par katru bērnu
<b>Paternitātes pabalsts</b>	10 kalendārās dienas apmaksāts atvaļinājums tēvam sakarā ar bērna piedzimšanu, ko var izmantot 2 mēn. laikā pēc bērna piedzimšanas	Vienreizējs pabalsts par 10 atvaļinājuma dienām tēviem	12 mēn. vidējā bruto alga, neskaitot pēdējos 2 mēn. pirms mēneša, kad sākas atvaļinājums sakarā ar bērna piedzimšanu	Ja tiesības uz pabalstu ir: - līdz 02.11.2010. tika maksāts 100% apjomā no vidējās algas - no 03.11.2010 pabalstu piešķir 80% apmērā no vidējās iemaksu algas un piemēro "griestus" 11,51 Ls katrā kalendārā dienā. Ja aprēķinātais pabalsts vienā dienā pārsniedz šo summu, tad maksā 11,51 Ls un 50% no piešķirtā pabalsta summas, kas pārsniedz 11,51 Ls
<b>Vecāku pabalsts</b>	Par bērnu no tā dzimšanas dienas vai pēc pēcdzemdību atvaļinājuma beigām līdz bērna 1 gada vecumam	Reizi mēnesī	12 mēn. vidējā bruto alga, neskaitot pēdējos 2 mēnešus pirms došanās bērna kopšanas atvaļinājumā	Par bērniem, kas dzimuši: - līdz 02.11.2010. maksā 70% apjomā no vidējās algas - no 03.11.2010 maksimāli 11,51 Ls dienā. Ja aprēķinātais pabalsts dienā pārsniedz šo summu, tad maksā 11,51 Ls un 50% no piešķirtā pabalsta summas, kas pārsniedz 11,51 Ls - no 03.05.2010. pabalstu izmaksā tikai tiem vecākiem, kuri atrodas bērnu kopšanas atvaļinājumā.
<b>Bērna kopšanas pabalsts</b>	Nestrādājošiem vecākiem, no bērna dzimšanas dienas, strādājošiem vecākiem no bērna 1-2 gadu vecumam	Katru mēnesi līdz bērna 2 gadu vecumam	Fiksēta summa	Atkarībā no bērna vecuma: - līdz bērna 1 gada vecumam, ja nav darba attiecībās – 50 Ls mēnesī - bērniem no 1 līdz 2 gadu vecumam pabalsts ir 30 lati mēnesī
<b>Ģimenes valsts pabalsts</b>	Par bērnu līdz 15 gadu vecumam, ja turpina mācības vispārīgglītojošā skolā un nesaņem stipendiju līdz 19 gadu vecumam	Katru mēnesi	Fiksēta summa	8 latu apmērā par katru bērnu. Par bērniem, kas dzimuši 03.05.2010. vai vēlāk pabalstu nepiešķir vecumā līdz 1 gadam

Avots: Privātpersonu finanšu institūts, 2011

Plašāku darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu aktualizēšanu sabiedrībā un politikas vidē jāsaista ar to, ka valsts ģimenes politikas īstenošanai Ministru Kabinets 2002. gada 28. maijā akceptēja koncepciju „Valsts ģimenes politika”. Valsts ģimenes politikas koncepcija izceļ ģimenes dzīves kvalitātes veicināšanu, kā vienu no nozīmīgākajiem aspektiem minot atbalstu ģimenes locekļu nodarbinātībai. Rīcības plāns koncepcijas „Valsts ģimenes politika” īstenošanai 2004- 2013 gadam (2005) izvirza mērķi – radīt ģimenei labvēlīgus apstākļus valstī. Rīcības plāna uzdevumi – atbalsta nodrošināšana ģimenei mājokļa jautājumu risināšanā, finansiālā atbalsta nodrošināšana ģimenei, informatīvais atbalsts ģimenei, ģimenei draudzīgas vides veidošana. Šī koncepcija tika plānota līdz 2013. gadam, tomēr sabiedrība, tautsaimniecība ir piedzīvojusi pārmaiņas, tādēļ ir izstrādāts jauns plānošanas dokuments – Ģimenes valsts politikas pamatnostādnes 2011. – 2017. gadam (2010), kas aizstāj Koncepciju, bet pārņemot no tās vēl joprojām aktuālos rīcības virzienus un uzdevumus. Pamatnostādnēs izvirzīti pieci rīcības virzieni ģimenes valsts politikas īstenošanai vidējā termiņā: ģimenes dibināšana un laulība, ģimenes dzīves plānošana un bērna ienākšana ģimenē, atbalsts vecāku pienākumu īstenošanai, ģimenes stabilitāte, ārpusģimenes aprūpe.

2010. gada jūnijā Latvijas Republikas Saeima kā galveno valsts ilgtermiņa attīstības plānošanas dokumentu apstiprināja Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģiju līdz 2030. gadam. Šajā plānošanas dokumentā kā vienu no galvenajiem mērķiem, kas saistās ar ģimenēm min, ka jāsauglabā cilvēkkapitāla bāzes vērtība, attīstot prasmes, kas sekmē jaunradi, elastību un līdzdalību darba tirgū. Latvijas būtiskākā attīstības iespēja demogrāfiskās slodzes un izmaiņu kontekstā ir darbaspēka līdzdalības un ekonomiskās aktivitātes veicināšana. Kā risinājums attīstības dokumentā ir minēts tas, ka ir jāatbalsta māmiņām un tēviem draudzīgi uzņēmumi. Tiek vērsta uzmanība uz to, ka samazinoties laikam, ko vecāki velta bērnam, palielinās publiskā sektora loma dažādu pakalpojumu sniegšanā, tādējādi norādot uz darba un ģimenes saskaņošanai nepieciešamās infrastruktūras veidošanu. Arī Nacionālajā attīstības plānā kā viens no risinājumiem, lai atbalstītu ģimenes ar bērniem un veicinātu dzimstību, ir veidot ģimenei draudzīgu darba vidi. Politikas dokumentos Latvijā tiek pozicionēta nepieciešamība sekmēt darba un ģimenes saskaņošanu, tostarp veicinot ģimenei draudzīgas darba vides veidošanu, taču organizāciju kā darbavietu loma šajos procesos tiek vērtēta kā sekundāra.

Aplūkotais politiskais un tiesiskais regulējums darba un ģimenes saskaņošanā ir cieši saistīts ar darba sfēru, tātad, arī organizācijām kā darbavietām. Kaut arī politiskais un tiesiskais regulējums veidots, lai atbalstītu darba un ģimenes saskaņošanu, tas vairāk atbalsta ar bērna piedzimšanu saistītos aspektus, pārējo ar darba un ģimenes saskaņošanu saistīto atstājot indivīda, ģimenes, pašvaldības un darba devēju ziņā. Tiesiskais regulējums neparedz, ka tiesību normas tiek ievērotas un politikas līmenī paustie uzstādījumi sākti īstenot praksē. Tas liek uzdot jautājumus par darba un ģimenes saskaņošanu organizācijās, esošo tiesisko normu ievērošanu un ģimenei draudzīgas darba vides veidošanos ietekmējošajiem faktoriem. Tās ne vienmēr ir skaidras un kvantificējamās atbildes. Jautājumu kompleksitātes dēļ, vairāk nepieciešama kvalitatīva pētniecības pieeja.

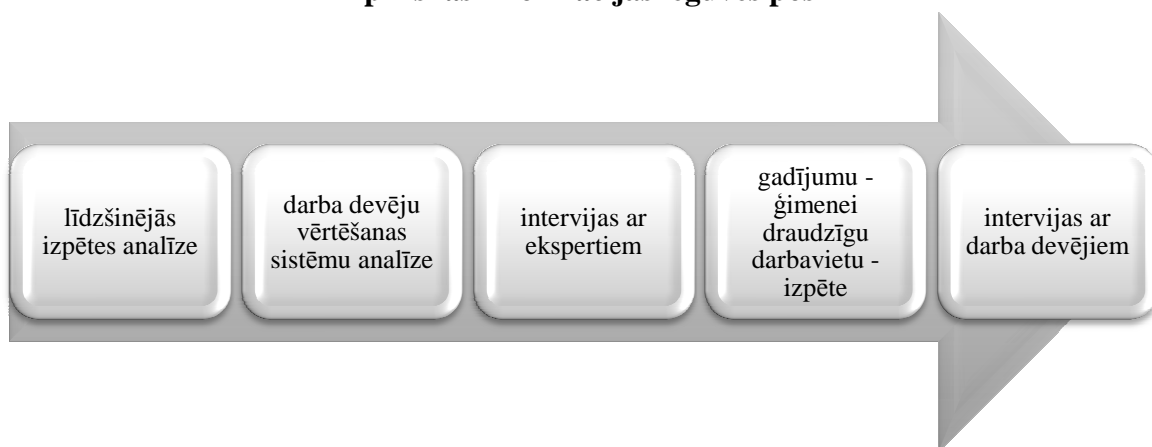
## 4. EMPĪRISKĀS IZPĒTES METODOLOĢISKAIS IETVARS DARBA UN ĢIMENES SASKAŅOŠANAS ANALĪZEI PRIVĀTĀ SEKTORA ORGANIZĀCIJĀS

### 4.1. Pētnieciskā stratēģija un datu ieguves metodes

Promocijas darba mērķis ir analizēt darba un ģimenes saskaņošanu Latvijā saistībā ar ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu, izvērtējot organizāciju pieredzi, praktiskās rīcības stratēģijas un iespējas ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā. Pētījuma mērķa sasniegšanai būtiski ir gan izziņāt un aprakstīt, gan arī izprast un izskaidrot sociālos procesus. Promocijas darbs ir izstrādāts interpretatīvās socioloģijas perspektīvā. Aprakstot un skaidrojot pētāmo fenomenu uzmanība tiek fokusēta uz konkrētu sociālo aģentu (*actors*) skatījumu, izpētei raksturīga induktīva loģika. Šāda pētnieciskā stratēģija ļauj atklāt jēdzienus, to nozīmes un skaidrojumus, ko indivīdi izmanto, lai strukturētu sociālo dzīvi un, kas virza viņu uzvedību un attieksmes. Atbilstoši pētījuma mērķim un pētnieciskajai stratēģijai, darba un ģimenes saskaņošanas izpētē **izmantots multidimensionāls pētījuma dizains**, kas sevī ietver vairāku empīriskās informācijas iegūšanas metožu izmantošanu datu dziļuma, patiesuma un ticamības nodrošināšanai. Pētījums iekļauj vairākus empīriskās informācijas ieguves posmus, kas ir viens otru papildinoši un atsedz daudzpusīgu informāciju saistībā ar darba un ģimenes saskaņošanas un ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanās aspektiem Latvijā. Promocijas darba empīriskās informācijas ieguves posmi atspoguļoti 11.attēlā, bet aiz tā detalizēts katrā posmā izmantoto datu ieguves metožu un pamatprincipu apraksts.

11.attēls

#### Empīriskās informācijas ieguves posmi



Avots: Autores veidots attēls

Lai gūtu priekšstatu par darba un ģimenes saskaņošanas jomā risināmo problēmu līdzšinējo izpēti, vispirms veikta **retrospektīva darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu pētniecības analīze** Latvijā. Analīzes ietvaros apzināti pētījumi, kas skar darba un ģimenes saskaņošanas saturiskos un kontekstuālos aspektus. Līdzšinējie pētījumi ir kā resurss nākamajiem pētījuma posmiem – gan uzstādījumu veidošanai, gan Latvijas situācijai specifisko faktoru identificēšanai. Analizēti 34 pētījumi un to publikācijas. Analīzes gaitā identificētas nozīmīgākās problēmas un konteksti, apzināta darba un ģimenes saskaņošanas problemātika Latvijā. Uz līdzšinējo pētījumu un datu sekundāras analīzes bāzes, raksturota



darba un ģimenes saskaņošana no darba ņēmēju perspektīvas. Galvenā uzmanība tiek pievērsta laika dimensijai, apmierinātībai ar darbu un darba apstākļiem, darba formu faktoram, bērnu aprūpes un audzināšanas iespējām un citiem faktoriem, kas darba un ģimenes saskaņošanas kontekstā ir būtiski tieši darba ņēmējiem.

Nākamajā izpētes posmā tika **apzinātas darba devēju vērtēšanas sistēmas Latvijā un veikta to analīze**. Analizētas desmit darba devēju vērtēšanas sistēmas un ar tām saistītas publikācijas. Pētījuma ietvaros apzināti esošie darba devēju vērtēšanas pasākumi, to mērķis, organizētājinstitūcijas, izmantotā metodoloģija. Darba devēju vērtēšanas sistēmu apzināšana un analīze ļauj gūt priekšstatu par tajās izmantotajiem kritērijiem un metodoloģiju, kā arī konkrētu organizāciju izvietojumu rangos, tādējādi kalpojot par nozīmīgu informācijas avotu.

Plašāka un daudzpusīgāka priekšstata gūšanai par darba un ģimenes saskaņošanu privātā sektora organizāciju kontekstā tika **veiktas ekspertintervijas**. Intervijas ar ekspertiem tēmas izpētē ir nozīmīgas vairāku apsvērumu dēļ. Pētījumā eksperti ir personas, kam ir specifiskas zināšanas par konkrēto jautājumu, tēmu vai problēmu. Ekspertintervijas ļauj iegūt kopainu par pētāmo tēmu. Ekspertintervijas ir nepieciešamas arī turpmākās pētījuma metodoloģijas pamatošanai un precizēšanai. Intervijas ar ekspertiem ir ļoti būtiska šī pētījuma daļa arī tālab, ka ļauj identificēt un aptvert darba un ģimenes saskaņošanas problēmu un iespēju analīzē visu iesaistīto un ieinteresēto aģentu grupu skatījumu. Izaicinājumi un iespējas ģimenei draudzīgas darba vides veidošanās kontekstā tiek analizēti no dažādiem skatupunktiem – darba devēju, darba ņēmēju, politikas veidotāju un lēmumu pieņēmēju, pētnieku u.c.. Izmantota ieinteresēto „pušu” pieeja jeb ieinteresēto aģentu grupu pieeja (*stakeholders approach*). Ieinteresētās „puses” tiek definētas kā indivīdi vai grupas, kurus ietekmē vai kuri ietekmē/var ietekmēt konkrētus procesus (Freeman, 1984). Visbiežāk ieinteresēto aģentu grupu pieeja tiek izmantota tieši organizāciju izpētē un ir būtiska vairāku apsvērumu dēļ: pirmkārt, izzinošā nozīme, konstatējot ieinteresēto aģentu grupu esamību; otrkārt, kā ietekmes instruments, lai apzinātu un panāktu kopsakarību kādās noteiktās jomās vai jautājumos; treškārt, normatīvā nozīme saistībā ar tiesisko aspektu savstarpējo ietekmi un iespējām (Kalve, 2005). Būtiski ir identificēt ieinteresētās un iesaistītās aģentu grupas darba un ģimenes saskaņošanas kontekstā. Ekspertintervijas veiktas aptverot šādas ieinteresētās un iesaistītās aģentu grupas: Darba devēji: Latvijas Darba Devēju konfederācijas pārstāvji; Darba ņēmēji: Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības pārstāvji; Valsts Darba Inspekcijas pārstāvji; Politikas veidotāji un lēmumu pieņēmēji: Labklājības Ministrijas dažādu departamentu pārstāvji un Saeimas Sociālo un darba lietu komisijas pārstāvji; Personālvadība: Personālvadības asociācijas pārstāvji; pētnieki; Eksperti dzimumu līdztiesības jautājumos; Eksperti sociālās iekļaušanas jautājumos; Ekonomisti; Demogrāfi; Sociālie antropologi; Organizāciju psihologs; Līdzšinējo pētījumu autori par ar darba un ģimenes saskaņošanu saistītiem jautājumiem. Detalizēts ekspertu un viņu pārstāvēto jomu un kompetenču saraksts apkopots 6.tabulā.

## Pētījuma ietvaros intervēto ekspertu raksturojums

Pārstāvētā ieinteresēto aģentu grupa	Eksperta vārds un uzvārds	Eksperta pārstāvētā organizācija un/vai ekspertīzes joma
Darba devēji/ korporatīvās sociālās atbildības aspekts	Agnese Alksne	Latvijas Darba Devēju konfederācija, Korporatīvās sociālās atbildības un komunikāciju eksperte
Darba devēji/ darba tiesību aspekts	Liene Vancāne	Latvijas Darba Devēju konfederācija, ģenerāldirektores vietiece. Darba tiesību eksperte projekta „Darba attiecību un darba drošības normatīvo aktu praktiska piemērošana nozarēs un uzņēmumos” Rīgas un Rīgas reģiona darba devēju konsultāciju centrā.
Darba ņēmēji	Līvija Marcinkeviča	Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības priekšsēdētāja vietiece.
Darba ņēmēji/ dzimumu līdztiesības aspekts	Ariadna Ābeltiņa	Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības starptautisko attiecību koordinatore. Nodarbojas ar dzimumu līdztiesības jautājumu risināšanu.
Politikas veidojāji/ lēmumu pieņēmēji	Dagnija Staķe	Bijusī Labklājības ministre, kuras laikā aktualizēti darba un ģimenes saskaņošanas jautājumi. Saeimas Sociālo un Darba lietu komisijas locekle.
Politikas veidotāji/ Ģimenes politikas aspekts	Kristaps Petermanis	Labklājības Ministrija, Bērnu un ģimenes politikas nodaļas vadītāja pienākumu vietas izpildītājs.
Politikas veidotāji/ Sociālās iekļaušanas un dzimumu līdztiesības aspekts	Elīna Celmiņa	Labklājības Ministrija, Sociālās iekļaušanas politikas koordinācijas un dzimumu līdztiesības nodaļas vadošā referente.
Politikas veidotāji/ Nodarbinātības politikas aspekts	Imants Lipskis	Labklājības Ministrija Darba departamenta direktors
Politikas veidotāji/ darba attiecību aspekts	Ineta Vjakse	Labklājības ministrijas Darba departamenta Darba attiecību un sociālā dialoga nodaļas vadītāja
Lēmumu pieņēmēji	Aija Barča	Saeimas Sociālo un darba lietu komisijas priekšsēdētāja
Darba ņēmēji/ darba tiesību aspekts	Mārīte Noriņa	Valsts Darba Inspekcijas vadītājas vietiece
Darba ņēmēji/ Organizāciju sociālās atbildības un ilgtspējas aspekts	Dace Avena	Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības komunikācijas eksperte. <i>Ilgtspējas indeksa</i> un projekta <i>Sociāli atbildīgs uzņēmums</i> koordinatore.
NVO pārstāvji/ dzimumu līdztiesības aspekts/ personālvadības rakurss	Edīte Kalniņa	Biedrības „Latvijas Dzimumu līdztiesības apvienība” valdes priekšsēdētāja. Biedrības „Sieviešu NVO sadarbības tīkls” valdes locekle. Farmācijas uzņēmuma <i>GlaxoSmithKline</i> personāla daļas vadītāja. Personālvadības asociācijas biedre.
Pētnieki/ NVO pārstāvji/ dzimumu līdztiesības aspekts	Dina Bite	Socioloģe. Resursu centrs sievietēm „Marta” eksperte dzimumu līdztiesības jautājumos. Eiropas Kopienas iniciatīvas EQUAL projekts „Atvērtu darba tirgu sievietēm” projekta novērtētāja.
Personālvadības rakurss	Anita Sāne	Personālvadības asociācijas valdes locekle

Organizāciju psiholoģijas aspekts/ personālvadības rakurss	Gitāna Dāvidsone	Organizāciju psiholoģe un konsultante. Personālvadības jomas speciāliste (teorētiķe un praktiķe). Konsultāciju uzņēmuma „O.D.A.” vadītāja.
Pētnieki/ sociālās iekļaušanas aspekts	Taņa Lāce	ES Nacionālā Eksperte sociālās iekļaušanas jautājumos
Pētnieki/ sociālais antropologs	Klāvs Sedlenieks	Sociālais antropologs, pētījuma „Vīriešu iespējas savienot darba un ģimenes dzīvi mūsdienu Latvijā” autors.
Pētnieki/ demogrāfe	Pārsla Eglīte	Demogrāfe, līdzšinējo pētījumu par iedzīvotāju laika izlietojumu, ģimeņu situāciju autore.
Pētnieki/ ekonomists	Mihails Hazans	Ekonomists, līdzšinējo pētījumu par apmierinātību ar darbu autors.
Pētnieki/ sociālantropoloģe	Aivita Putniņa	Sociālantropoloģe, līdzšinējo pētījumu par ģimeni un dzimtes jautājumiem autore.

Katrs eksperts būtībā pārstāv vairāk nekā tikai vienu no iesaistītajām aģentu grupām. Pamatjautājumi ekspertiem aptvēra vairākus tematiskos blokus:

- (1) par darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu aktualitāti un problēmām mūsdienu Latvijā;
- (2) par organizāciju lomu darba un ģimenes saskaņošanai nepieciešamās infrastruktūras pilnveidošanā un valsts kopējās politikas novērtējumu saistībā ar darba un ģimenes saskaņošanas aspektiem;
- (3) par ģimenei draudzīgas darbavietas būtības izpratni un nepieciešamību pēc šāda tipa organizācijām;
- (4) par līdzšinējām zināšanām saistībā ar darba un ģimenes saskaņošanu privātā sektora organizācijās un konkrētām organizāciju praksēm un ģimenei draudzīgu darbavietu identificēšanu Latvijā;
- (5) par kavējošajiem un motivējošajiem faktoriem ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanās kontekstā.

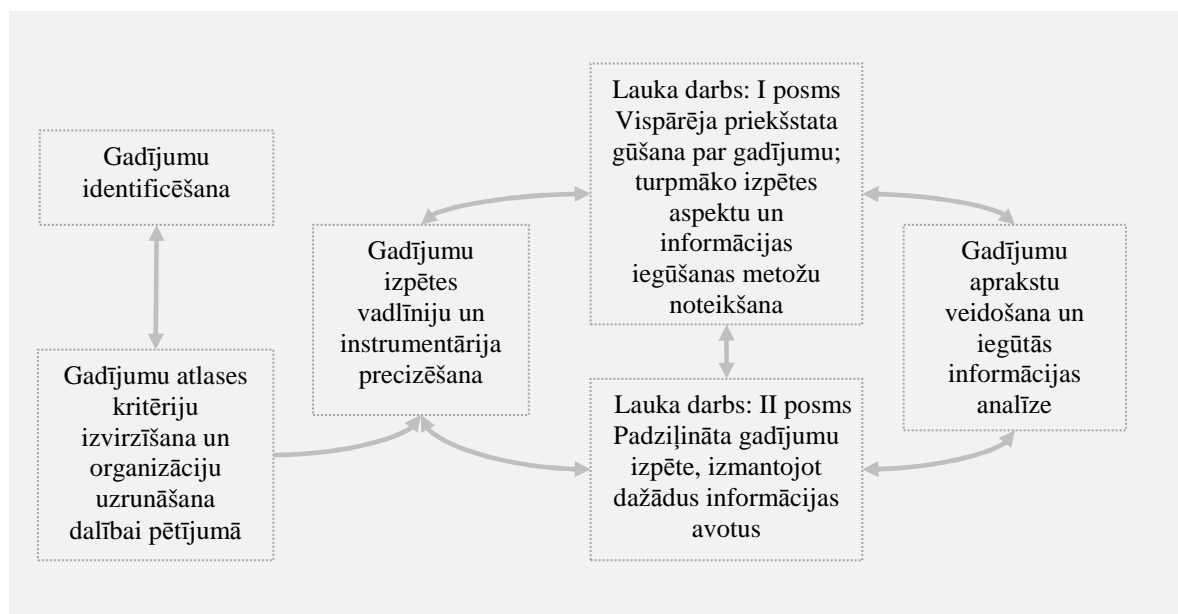
Tika veiktas tiešās daļēji strukturētās intervijas, papildus jautājumus izvirzot atbilstoši eksperta specifisko zināšanu vai pieredzes jomai. Ekspertintervijas saturēja gan vispārējus un deklarātīvus spriedumus, gan ietvēra konkrētu prakšu un problēmu piemērus. Šo interviju lielākais pienesums darba un ģimenes saskaņošanas analīzē ir dažādu ieinteresēto aģentu grupu redzējuma izzināšana.

Nākamajā empīriskās informācijas iegūšanas posmā veikta **gadījumu izpēte**. Ģimenei draudzīgu darbavietu (organizāciju) izpēte Latvijā līdz šim nav bijusi, tāpēc, lai identificētu un konstruētu maz pazīstamu fenomenu, lai to aprakstītu, mēģinātu izprast un skaidrot, piemērota ir gadījumu izpētes pētnieciskā taktika. Gadījumu izpēte aplūko pētāmo fenomenu, procesu vai objektu tā „dabiskajā” kontekstā un ļauj izzināt konkrēto gadījumu tā kompleksajā būtībā. Gadījumu izpēte ļauj izzināt pētāmo parādību padziļināti, tādējādi gūstot par to izpratni. Tā tiek uzskatīta par sevišķi piemērotu pieeju jaunu vai vēl neizprastu un maz zināmu fenomenu izpētei. Gadījuma izpētes metodoloģija paredz izmantot dažādus informācijas avotus un datu ieguves metodes, kas ļauj gūt visaptverošu priekšstatu par pētāmo parādību. Darba un ģimenes saskaņošanas pētījumos gadījumu izpēte tiek uzskatīta par vienu no vispiemērotākajām taktikām vairāku iemeslu dēļ: darba un ģimenes saskaņošanai raksturīgs specifiskums, kompleksitāte, un īsts vai „dabisks” konteksts. Minētie aspekti attiecas arī uz organizāciju kā darbavietu pieredzes un stratēģiju izpēti (Lewis, Dore)

Guerreiro, Brannen, 2006). Uzmanības fokuss vērsts uz pētāmo problēmu padziļinātu izpēti ar konkrēto gadījumu piemēru. 12.attēlā sniegts pētījumā pielietotās ģimenei draudzīgu darbavietu gadījumu izpētes norises kopskats.

12.attēls

### Ģimenei draudzīgu darbavietu gadījumu izpētes kopskats



Avots: Autores adaptēta konstrukcija, balstoties uz Bela, Tisenkopfs, Kunda, 2011

Promocijas darba ietvaros ģimenei draudzīgas darbavietas Latvijā identificētas un atlasītas, ņemot vērā darba devēju vērtēšanas sistēmu rezultātus, balstoties uz ekspertintervijās iegūtās informācijas pamata un uzrunāto organizāciju pārstāvju atsaucības piedalīties pētījumā. Galarezultātā, šī pētījuma ietvaros padziļināti pētītas divas privātā sektora organizācijas: daudznozaru korporācijas *General Electric* meitas uzņēmums *AS GE Money Bank Latvija* (organizācijas darbība saistīta ar pakalpojumu sniegšanu) un akciju sabiedrība *Valmieras Stikla šķiedra* (organizācijas darbība saistīta ar ražošanas sfēru). Plašāks apraksts par minētajām organizācijām (gadījumiem) un izpētes gaitā apzinātajām darba un ģimenes saskaņošanas praksēm atrodams darba sestajā nodaļā. Gadījumu izpēte notika ilgākā laika posmā, sākumā gūstot vispārēju priekšstatu par gadījumu un apzinot iespējas padziļinātai gadījumu izpētei, lai turpmāk, izmantojot vairākus empīriskās informācijas iegūšanas avotus, iegūtu daudzpusīgāku priekšstatu par ģimenei draudzīgas darbavietas izpratni, izveidošanas un darbības aspektiem. Gadījumu izpētē nozīmīgi bija iegūt kā deskriptīvo (aprakstošo), tā evaluatīvo (vērtējošo, attieksmes) informāciju saistībā ar darba un ģimenes saskaņošanu. Izpētē ņemta vērā sociālekonomiskās krīzes ietekme, tādējādi iegūstot gan empīriski, gan teorētiski nozīmīgu informāciju.

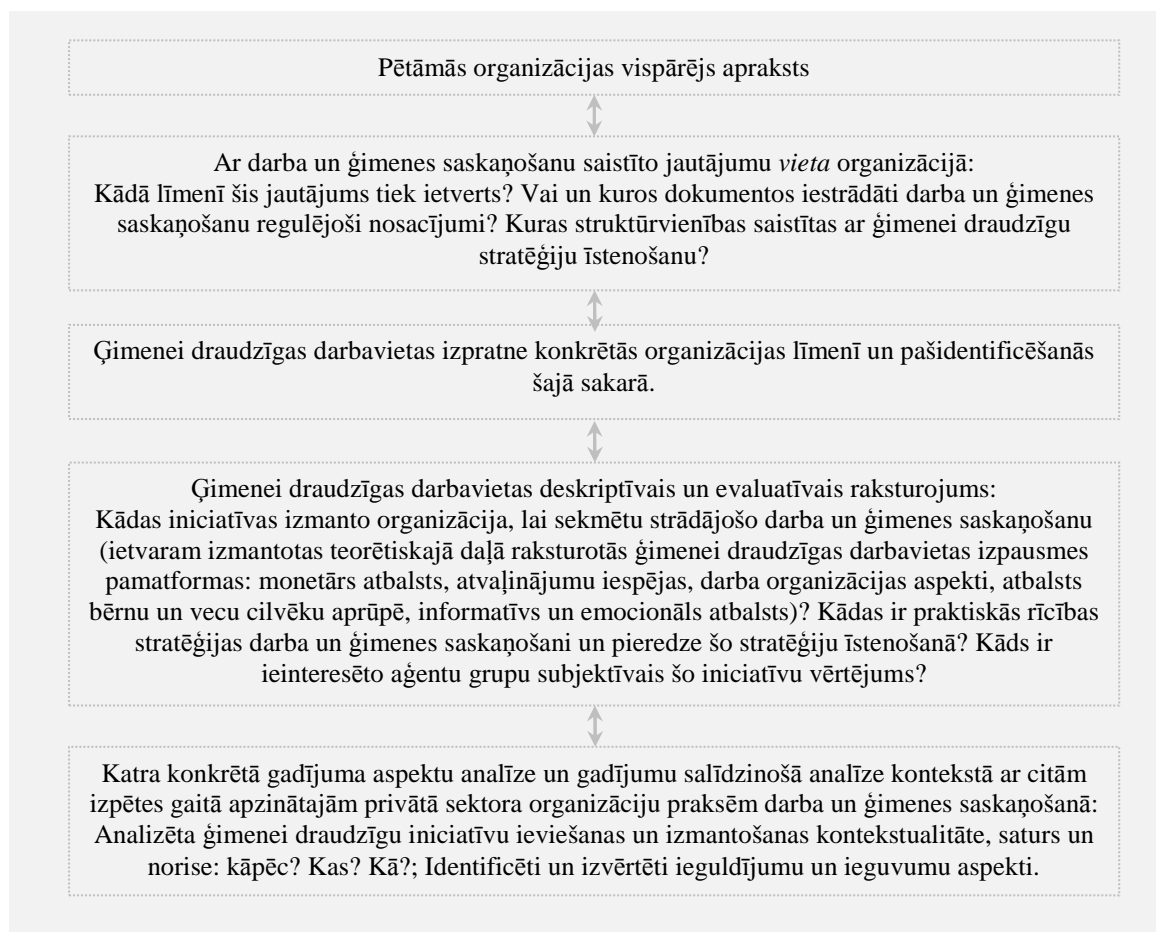
Gadījumu izpētē izmantoti vairāki informācijas avoti: (1) intervijas ar organizāciju vadības pārstāvjiem; (2) internetā atrodamā informācija par konkrētajām organizācijām; (3) organizācijas dokumentu analīze (specifiski dokumenti, kuros atspoguļo ģimenei draudzīgas personālstratēģijas, piemēram, stratēģijas, pārskati, koplīgumi); (4) organizācijās līdz šim veikto pētījumu (kas saistījami ar darba un ģimenes saskaņošanu) rezultāti; (5) intervijas ar organizāciju darbiniekiem un konkrēto organizāciju arodbiedrības pārstāvjiem. Padziļinātajām intervijām kā galvenajam pētījuma instrumentārijam izvēlēta daļēji strukturētās intervijas

forma, kuras galvenās priekšrocības ir: (1) tiešs kontakts ar informantu, kas tādējādi ļauj pielāgoties dažādiem informantu tipiem, kā arī iegūt pilnīgāku informāciju par pētāmo tēmu un pamatotāk izvērtēt iegūto datu patiesumu; (2) elastība, ko sniedz daļēji strukturētās intervijas forma, ļauj ievirzīt informantu noteiktā problēmā, vienlaikus dodot zināmu brīvības pakāpi informantam brīvi paust personisko viedokli, motīvus un pieredzi. Ir izstrādātas jautājumu vadlīnijas, taču intervijās vienmēr tiek ņemta vērā katra konkrētā gadījuma specifika, tādējādi sarunas (intervijas) laikā var mainīties gan jautājumu secība, gan uzdoti papildus jautājumi. Daļēji strukturētās intervijas dod iespēju ietvert pētījumā specifiskus pieredzes, viedokļu un argumentācijas shēmu aspektus, kas ar citu pētniecības metožu palīdzību nebūtu iespējams. Gadījumu izpētes gaitā iezīmējās rīcībepētījumiem raksturīgais, kas tādējādi norāda uz veiktā pētījuma lietišķo ievirzi un pētnieka un pētāmo savstarpēju bagātināšanos, kā arī apliecina pētāmo jautājumu nozīmību privātā sektora organizācijās.

Gadījumu izpētes rezultātu apraksts veidots atbilstoši vispāratzītām metodoloģiskām gadījumu analīzes vadlīnijām (Yin, 2003; Bela, Tisenkopfs, Kunda, 2011) un kontekstā ar darba un ģimenes saskaņošanas teorētiskajām un metodoloģiskajām nostādnēm. Gadījumu aprakstu veidošanas un iegūtās informācijas analīzes vadlīnijas atspoguļotas 13.attēlā.

13.attēls

### Gadījumu aprakstu veidošana un iegūtās informācijas analīzes vadlīnijas



Šāda pieeja ļauj ne tikai apzināt konkrētas privātā sektora organizāciju prakses darba un ģimenes saskaņošanā, bet arī analizēt ģimenei draudzīgas darba vides veidošanos kavējošos un motivējošos faktoros.

Noslēdzošais empīriskās informācijas iegūšanas posms – **intervijas ar darba devējiem** – vērsts uz to, lai gūtu priekšstatu par, ģimenei draudzīgu darbavietu kontekstā publiskajā vidē nepromotētu, nosacīti konvencionālu privātā sektora organizāciju praksēm darba un ģimenes saskaņošanā, kā arī izzinātu darba devēju nostāju ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā daudz plašākā darba devēju spektrā. Minēto aspektu dēļ intervijas ar darba devējiem kalpo par svarīgu resursu šī promocijas darba mērķa sasniegšanai un veido metodoloģisku (teorētisku un empīrisku) pamatu tālākiem pētījumiem organizāciju prakšu izpētei darba un ģimenes jomā.

Empīriskās informācijas iegūšanā kā galvenais pētījuma instrumentārijs izvēlētas tiešās, daļēji strukturētās intervijas ar darba devējiem. Tas darīts vairāku metodoloģisku apsvērumu dēļ:

- (1) tēmas specifiskuma un sensitivitātes dēļ tiešās intervijas kā informācijas iegūšanas forma ļauj pakāpeniski ar tiešajiem un netiešajiem jautājumiem, vispārējiem un precizējošiem, deskriptīviem un evaluatīva rakstura jautājumiem iegūt nepieciešamos datus;
- (2) sarunas gaitā intervētājs pielāgojas konkrētajam informantam, atrod atbilstošu pieeju, lai panāktu maksimālu savstarpēju uzticēšanos un „atvērtu” informantu pētījumam nepieciešamo datu iegūšanai; intervētājam ir aktīva loma sarunas vadīšanā: jāizrāda maksimāla interese par darba devēja pārstāvēto organizāciju un viņa viedokli; atbilstoši organizācijas specifikai, informanta personības tipam un sarunas ievirzei jāizvēlas jautājumu uzdošanas veids, kā arī jāseko līdzi sarunas gaitā izskanējušajām situācijām un attieksmēm, par kurām jāuzdod precizējoši jautājumi, lai pēc iespējas detalizētāk atklātu konkrētās organizācijas pieredzi darba un ģimenes saskaņošanā; bez tam intervētājam ir iespēja izmantot raportu, lai tādējādi atklātu daudzveidīgas organizāciju prakses un darba devēju nostājas; ar raportu tiek saprasts, ka intervētājs pilnībā respektē informantu, empātiski izprot problemātiku un atbalsta informanta teikto, tāpēc ir lielāka iespējamība iegūt informāciju atbilstošu reālajai situācijai;
- (3) tiešo interviju ar darba devējiem priekšrocība ir arī tā, ka iespējams gūt atgriezenisko saiti: intervētājs gūst papildus informāciju, sarunas laikā novērojot informanta reakcijas (par jautājumiem un atbildot); darba devēji (kas ir ieinteresēti atbalsta izrādīšanā darbiniekiem) interviju gaitā pauž interesi par pētījuma rezultātiem, kā arī vaicā papildus teorētisku vai praktisku informāciju par darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanas iespējām; citi sarunas laikā apzinās esošās prakses un iespējas, dažkārt gūst apstiprinājumu vai pamudinājumu kādu iniciatīvu īstenošanai; vairāki darba devēji sazinājušies ar pētnieci arī pēc intervijas, lai uzzinātu, kādu viņus interesējošu jautājumu par ģimenei draudzīgu darbavietu, kas liecina, ka intervijas var kalpot par būtisku informācijas avotu un impulsu turpmākai darbībai ne tikai pētniekam, bet arī informantam;
- (4) neskatoties uz interviju izmantošanu kā laikietilpīgu informācijas iegūšanas metodi, tiešās intervijas izmantotas arī praktisku apsvērumu dēļ, jo to iespējams veikt informantam ērtā laikā (kas darba devēju gadījumā izrādījās ļoti būtisks apstāklis), kā arī intervijas visbiežāk notika darba devēja pārstāvētās organizācijas telpās, kas tādējādi ļāva iepazīties ar ikdienas situāciju konkrētā uzņēmumā;
- (5) iepriekšējos punktos minētais ļauj pamatot iegūtās informācijas patiesumu un ticamību.

Intervijas ar darba devējiem ne tikai ļauj gūt priekšstatu par viņu attieksmi un nostāju attiecībā pret konkrēto tēmu, bet arī atsedz plašāku situācijas raksturojumu, jo gan paši, gan intervētāja rosināti darba devēji izteicās arī par viņiem zināmajām labajām un sliktajām praksēm citos uzņēmumos un darba devēju vidē dominējošajiem diskursiem. Interviju ilgums bija atšķirīgs, to ietekmēja vairāki faktori, piemēram, informanta personības tips (ekstraverts/intraverts), informanta aizņemtība, vēlēšanās vai nevēlēšanās detalizēti klāstīt situāciju savā uzņēmumā, intervētāja un informanta savstarpējā uzticēšanās, intervētāja prasmes vadīt interviju un citi faktori. Interviju ilgums variē no 40 minūtēm līdz apmēram divām stundām.

Pamatjautājumi intervijām ar darba devējiem, kas darbojas privātajā sektorā, aptver šādus tematiskos blokus:

- (1) par darba vidi un attiecībām starp darba devējiem un ņēmējiem;
- (2) jautājumi, kas vērsti uz viedokļa un attieksmes noskaidrošanu par vai pret darba un ģimenes saskaņošanu un situāciju šajā jomā viņu uzņēmumā(-os);
- (3) jautājumi par organizāciju kā darbavietu lomu darba un ģimenes saskaņošanā; situācijām un praksēm, kurās izpaužas darbavietas atbalsts vai tieši pretēji neelastība un ierobežotība;
- (4) attieksme pret ģimenei draudzīgas darbavietas ideju un jautājumi par kavējošajiem faktoriem un šķēršļiem ģimenei draudzīgu iniciatīvu darbavietās ieviešanai;
- (5) jautājumi par iespējamajiem motivējošajiem vai veicinošajiem faktoriem, lai organizācijas būtu ieinteresētas veidoties kā ģimenei draudzīgas darbavietas.

Pētījuma ietvaros kopumā ir veiktas 36 intervijas ar uzņēmumu vadības pārstāvjiem, jo tieši darba devēji un/vai vadītāji lielā mērā nosaka organizācijas kopējo virzību un atbalstu tām vai citām iniciatīvām. Kvalitatīvās pētniecības pieeja neparedz izlases kopuma precīzu atbilstību ģenerālkopai, taču, iespēju robežās, izpētes gaitā privātā sektora organizāciju atlase veidota, balstoties uz mērķtiecīgās un pieejamās izlases pamatprincipiem. Galvenie kritēriji informantu atlasē bija šādi:

- (1) lai būtu pārstāvēti dažāda lieluma uzņēmumi, ievērojot samērīguma un proporcionalitātes aspektu kontekstā ar Latvijas situāciju;
- (2) lai būtu pārstāvētas dažādas darbības jomas un veidi;
- (3) lai būtu pārstāvēti uzņēmumi, kas atrodas vai darbojas dažādās administratīvajās teritorijās Latvijā.

Bez minētajiem kritērijiem, izlases veidošanā tika sekots līdzī, lai būtu pārstāvēti abu dzimumu darba devēji, kā arī informanti ar dažādu ģimenes stāvokli. Iepriekšējos empīriskās informācijas iegūšanas posmos (darba devēju vērtēšanas sistēmās un ekspertintervijās) par ģimenei draudzīgu darbavietu piemēriem visbiežāk minētas lielas organizācijas un uzņēmumi. Taču lielie uzņēmumi Latvijā sastāda tikai nepilnu procentu no visu uzņēmumu kopskaita pēc uzņēmumu lieluma<sup>1</sup>. Mikro uzņēmumi ir 79,3 %, mazie uzņēmumi – 16,8%, bet vidējie uzņēmumi – 3,4% (Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību, 2010). Tātad, situācijas

<sup>1</sup>Saskaņā ar Eiropas Komisijas 2003.gada 6.maija Rekomendāciju 2003/361/EK par mikro, mazo un vidējo uzņēmumu definīciju Mikro uzņēmums ir uzņēmums, kurā maksimālais nodarbināto skaits ir deviņi cilvēki, bet gada apgrozījums un/vai gada bilances vērtība nepārsniedz divus miljonus eiro. Mazais uzņēmums ir uzņēmums, kurā maksimālais nodarbināto skaits ir 49 cilvēki, bet gada apgrozījums un/vai gada bilances vērtība nepārsniedz 10 miljonus eiro. Vidējais uzņēmums ir uzņēmums, kurā maksimālais nodarbināto skaits ir 249 cilvēki, bet gada apgrozījums nepārsniedz 50 miljonus eiro un/vai gada bilances vērtība nepārsniedz 43 miljonus eiro.

izzināšanai un raksturošanai lietderīgi ir veikt izpēti tieši mikro un mazajās privātā sektora organizācijās to salīdzinoši plašās izplatības dēļ. Īstenotajā izlasē ir pārstāvēti dažāda lieluma uzņēmumi: 17 intervijas veiktas ar mikro uzņēmumu vadītājiem; 12 intervijas veiktas ar mazo uzņēmumu vadītājiem; piecas intervijas veiktas ar vidējo uzņēmumu vadītājiem; divas intervijas veiktas ar lielo uzņēmumu vadītājiem. 7.tabulā sniegts pārskats par 36 izlasē iekļauto informantu dalījumu atkarībā no uzņēmuma lieluma.

7.tabula

#### Izlasē iekļauto uzņēmumu vispārējs raksturojums pēc to lieluma

Uzņēmuma lielums	Darbinieku skaits uzņēmumā	Interviju skaits
Mikro	2-9 darbinieki	17
Mazais	10/11-49 darbinieki	12
Vidēja lieluma	50/51-249 darbinieki	5
Liels	Virs 250 darbiniekiem	2

Uzņēmuma lielums tiek izmantots informantu kodēšanā un izmantots pētījuma rezultātu un diskusiju daļā aiz iekļautajiem citātiem, norādot, kāda lieluma uzņēmumu pārstāv attiecīgais darba devējs. Atsevišķos gadījumos, metodoloģiski, ir pamats uzskatīt, ka šis faktors ir ļoti nozīmīgs darba un ģimenes saskaņošanas problēmu apzināšanā un risinājumu rašanā. Īstenotajā izlasē ir pārstāvēti dažādu darbības jomu uzņēmumi, vadoties no pieņēmuma, ka darbības nozare ietekmē darba un darba organizācijas specifiku un uzņēmumu iespējas darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanas kontekstā. Dalījumam izmantots starptautiski atzītais NACE klasifikators<sup>2</sup>. 8.tabulā sniegts pārskats par izlasē iekļauto informantu raksturojumu atkarībā no uzņēmuma darbības veida.

8.tabula

#### Izlasē iekļauto informantu raksturojums atkarībā no uzņēmuma darbības jomas vai veida

Darbības joma	Interviju skaits
Lauksaimniecība, Mežsaimniecība, Zivsaimniecība	4
Apstrādes rūpniecība, Karjeru izstrāde	5
Būvniecība	2
Vairumtirdzniecība un Mazumtirdzniecība	5
Transporta pakalpojumi	1
Izmitināšana un ēdināšanas pakalpojumi	3
Informācijas un komunikāciju pakalpojumi	4
Finanšu un apdrošināšanas darbības	2
Operācijas ar nekustamo īpašumu	1
Juridiskie un grāmatvedības pakalpojumi	2
Profesionālie, zinātniskie un tehniskie pakalpojumi	1
Māksla, izklaide un atpūta	3
Citi pakalpojumi	3

<sup>2</sup>NACE ir akronīms, ko izmanto, lai apzīmētu dažādas saimniecisko darbību statistiskās klasifikācijas, NACE veidots no nosaukuma franču valodā "Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes"(Saimniecisko darbību statistiskā klasifikācija Eiropas Kopienā). NACE klasifikācija ieviesta ar mērķi izveidot kopēju saimniecisko darbību statistisko klasifikāciju Eiropas Kopienā, lai apkopotu visu dalībvalstu statistikas datus pa saimnieciskās darbības veidiem un veiktu ekonomiskās statistikas starptautisku salīdzināšanu. Apstiprināta ar Eiropas Komisijas 2001.gada 19.decembra Regulu (EK) Nr. 29/2002, pārstrādātā versija apstiprināta ar Eiropas Parlamenta un Padomes 2006.gada 20.decembra Regulu (EK) Nr. 1893/2006. Katrs NACE kods atbilst kādam no uzņēmējdarbības veidiem, t.i. ar ko nodarbojas uzņēmums. Ir četri detalizācijas līmeņi, kur katrs līmenis sīkāk apraksta attiecīgo uzņēmējdarbības veidu.



Kā redzams, darba devēji pārstāv visnotaļ plašu dažādu darbības jomu spektru. Datu analīzē sevišķa uzmanība aspektiem, kas saistīti ar uzņēmuma darbības jomu, pievērsta netiek, taču, analizējot atsevišķus jautājumus un situācijas, šis faktors tiek ievērots. Darbības joma ir jāņem vērā, praktiskā līmenī analizējot katra atsevišķa gadījuma iespējas un ierobežojumus ģimenei draudzīgas darba vides veidošanas kontekstā. Pētījumā ir pārstāvēti uzņēmumi, kas atrodas vai darbojas dažādās administratīvajās teritorijās Latvijā, gan pilsētās, gan laukos. Šajā pētījuma posmā svarīgi bija gūt priekšstatu par privātā sektora organizāciju gatavību un iespējām ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā, tāpēc administratīvās piederības aspektam ir sekundāra nozīme, kā arī analizēt dažādu administratīvo vienību griezumā nebūtu pamatoti, nelielā informantu skaita dēļ katrā no tām.

Uzsākot šo pētījuma posmu, vienas no ekspektācijām bija saistītas ar labo prakšu identificēšanu un iespēju turpmākā izpētē un publikācijās atsaukties uz konkrētiem uzņēmumiem, taču darba devēju reakcija bija neviennozīmīga. Lai arī darba devēji piekrita intervijai, tomēr lielākoties nevēlējās, ka publikācijās vai citādi tiktu minēts uzņēmuma nosaukums, tāpēc, ievērojot pētnieka ētiku, šī vēlme tiek respektēta. To var skaidrot ar izvairīšanos no publicitātes un nevēlēšanos „izsaukt uz sevi kontrolējošās institūcijas”, arī trūkumu un nepilnību apzināšanās uzņēmuma darbības citos aspektos.

Promocijas darba pētījums veikts laika posmā no 2006.gada līdz 2011.gadam. Tēmas specifika dēļ datu vākšanu lietderīgi ir dalīt divos periodos: pirmskrīzes periods un krīzes periods. Promocijas darbā izmantoti: (1) oriģinālpētījuma gaitā gūtie dati; (2) pētniecības projekta „Ģimenei draudzīgas darba vides veidošana Latvijā: biznesa organizāciju redzējums” (LZP Grants 09.1476) ietvaros ar autores līdzdalību gūtā informācija; (3) kā arī Grundtvig Mūžizglītības programmas projekta „Veicinot ģimenisku mācīšanos, saskaņot darba un ģimenes dzīvi” (proj.nr. 502889-LLP-1-2009-1-LT-GRUNDTVIG-GMP) izpētes gaitā gūtā informācija. Tēmas specifikai izvēlēta atbilstoša pētnieciskā pieeja, kas ļauj datu ieguvei un analīzei noritēt paralēli.

## 4.2. Pētījuma rezultātu analīzes modelis un struktūra

Pētījuma rezultātu analīzē galvenā uzmanība vērsta uz to, lai raksturotu (konstruētu), izprastu un skaidrotu darba un ģimenes saskaņošanu Latvijā saistībā ar ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanas aspektiem, izvērtējot organizāciju pieredzi, praktiskās rīcības stratēģijas un iespējas ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā. Ņemot vērā, ka pētījums vairāk ir vērsts uz to, lai ģenerētu jaunas zināšanas, rastu daudzpusīgu un padziļinātu izpratni pētāmajā problemātikā, iegūto datu analīzei izmantotas datus pamatotās teorijas (*grounded theory*) nostādnes (Glaser, Strauss, 1967; Bryant, Charmaz, 2007). Datus pamatotā teorija pirmo reizi tika izklāstīta Bārnija Gleizera (*Barney Glaser*) un Anselma Strausa (*Anselm Strauss*) 1967.gadā publicētajā darbā „Datus pamatotās teorijas atklāšana: Kvalitatīvās pētniecības stratēģijas” (*The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*) un tai bija būtiska loma kvalitatīvo pētniecības metožu leģitimitātes akceptēšanai lietīšķās sociālās pētniecības jomā (Thomas, James, 2006). Šīs datu analīzes pieejas pamatbūtība saistīta ar to, ka tā netiecas tikai pārbaudīt kādas jau esošās teorijas, bet gan, balstoties uz empīriskās izpētes rezultātiem un ņemot vērā kontekstuālos faktorus, tiek radītas

jaunas zināšanas un iegūta padziļināta izpratne par pētāmo parādību. Pieejas galvenais metodoloģiskais pamatprincips – datu ieguve un analīze notiek paralēli, teorija par pētījuma priekšmetu tiek attīstīta un/vai precizēta pētījuma gaitā. Datus pamatotās teorijas pieeja ir sevišķi piemērota maz pētītu parādību analīzei (tātad, gadījumos, kad nav zināšanu par pētāmo parādību vai, kad esošo zināšanu ietvaros nevar izskaidrot situāciju), kā arī analizējot sociālas parādības dažādos sociālo pārmaiņu kontekstos. Pārmaiņas liek atklāt jaunus konkrēto parādību aspektus un meklēt daudzveidīgus un alternatīvus skatījumus un skaidrojumus ne vien maz zināmām, bet arī jau it kā izpētītām situācijām. Mainīgam pētījuma priekšmetam un kontekstam (kā tas ir šī promocijas darba gadījumā) piemērotāka ir empīriskās informācijas analīzes pieeja, kur analīze galvenokārt tiek veikta balstoties uz empīriskās izpētes rezultātiem.

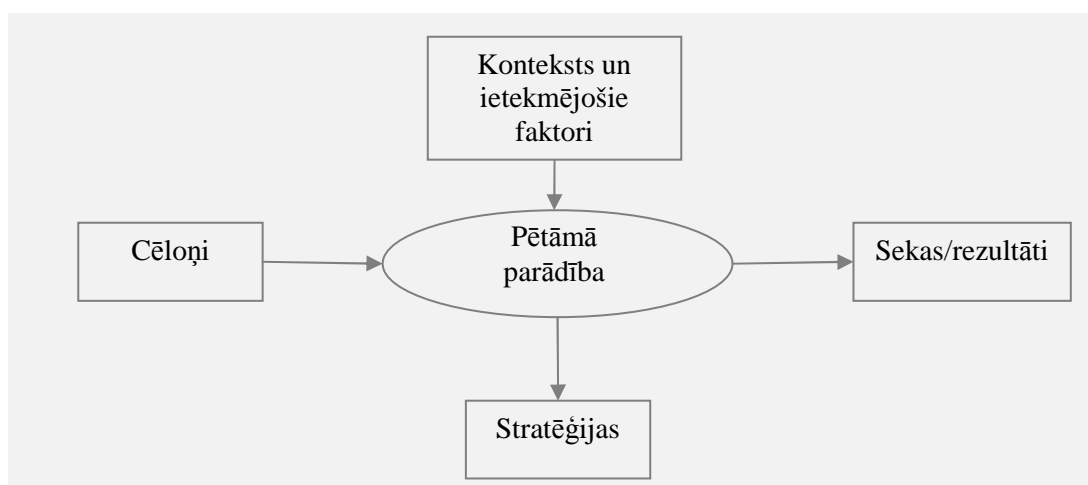
Saistībā ar datus pamatotās teorijas izmantošanu datu analīzē, plašas diskusijas ir bijušas par pētāmajā jomā esošo teorētisko nostādņu un teoriju lomu pētījumā. Vadošie šīs analīzes pieejas attīstītāji, izmantotāji un publikāciju par metodoloģijas jautājumiem autori (Bryant, Charmaz, 2007) norāda, ka, lai arī datu analīze var norisināties bez saistības ar teoriju, tomēr iegūtās informācijas strukturēšanai pamatā ir esošās nostādnes attiecībā uz pētāmo tēmu un/vai pētnieka pieredze parādības izpētē. Analīzes procesā tiek izmantoti esošie teorētiskie ietvari un jēdzieni, pētījuma gaitā tie tiek precizēti, iegūti jauni vai specifiski konkrētajā vidē raksturīgi jēdzieni un skaidrojumi par pētāmo priekšmetu. Zināšanas (literatūras izpēte) par tēmu ir nepieciešamas, lai attīstītu to, ko mēdz apzīmēt ar jēdzienu *teorētiskā sensitivitāte* (Strauss, Corbin, 1998). Promocijas darba autore piekrīt tēzei, ka teorētiskā fona pārzināšana ļauj labāk pamanīt kā kādu jau esošu zināšanu apstiprināšanos par pētāmo parādību, tā konstatēt jaunas zināšanas pētāmajā jomā. Teorētiskā sensitivitāte sekmē sakarību, attiecību un nianšu konstatēšanu, kas bez atbilstošām zināšanām par pētāmo tēmu paliktu nepamanītas. Ņemot vērā, ka datu vākšana un datu analīze norisinās paralēli, procesa gaitā var norītēt arī literatūras studijas par tēmu un nepieciešamo specifisko teorētisko nianšu apzināšana, lai sekmētos jaunu atziņu formulēšana. Tātad viena pētījuma veikšanas laikā pētnieks atkārtoti atgriežas no datiem pie teorijas un no teorijas pie datiem. Šī promocijas darba ietvaros tematam atbilstošs teorētiskais pamatietvars izveidots pirms lauka darba uzsākšanas un ir raksturots darba pirmajās nodaļās, taču atsevišķas teorētiskās nianšes, kuru nepieciešamība atklājās empīriskās informācijas iegūšanas un datu analīzes gaitā, skaidrotas arī pētījuma rezultātu izklāstā. Izpētes gaitā galvenais uzmanības fokuss vērsts uz jaunu zināšanu ģenerēšanu pētāmajā jomā. Hipotētiski, zināšanas, kas tiek iegūtas pielietojot datus pamatoto teoriju, var būt daudzpusīgas pēc to nozīmes: zināšanas sapratnes gūšanai (*knowledge for understanding*), zināšanas kritiskai novērtēšanai (*knowledge for critical evaluation*), zināšanas, lai rīkotos (*knowledge for action*), zināšanas jaunu teoriju attīstībai vai instrumentālisms (*instrumentalism*), uz refleksiīvu rīcību rosinošas zināšanas u.tml.

Jēdzieni, kategorijas un pieņēmumi tiek atvasināti laikā, kad pētnieks iegūst, apstrādā, kodē un analizē datus. Kodēšana ir pamatprocess datus pamatotās teorijas metodoloģijā (Holton, 2007). Analīzes stratēģija ietver vairākpakāpju (daudzlīmeņu) kodēšanu. Promocijas darbā pētījuma datu analīze sāka ar empīriskā materiāla kodēšanu, sākotnēji veicot atvērto kodēšanu, lai identificētu galvenos jēdzienus un analīzes kategorijas, un tādējādi no substantīvās analīzes līmeņa pārietu uz konceptuālu abstrakciju. Substantīvā kodēšana iekļauj informācijas salīdzināšanu un strukturēšanu izmantojot informantu lietotos jēdzienus un strukturējumus. „Rindiņu pēc rindiņas” kodēšana (*line-by-line*) liek pētniekam verificēt un

piesātināt (pamatot) kategorijas, minimalizē iespējamību, ka kāda būtiska kategorija paliks nepamanīta, kā arī nodrošina rezultātu ciešu saistību ar pētāmo realitāti. Konceptuālās attīstības posmā primārās analīzes rezultātiem ir tieši jāizriet no empīriskās informācijas, tiem jābūt atvasinātiem un pamatotiem ar iegūtajiem datiem (piemēriem, raksturīgākajiem un spilgtākajiem informantu izteikumiem, argumentāciju vai spriedumiem). Iegūto datu savstarpēja salīdzināšana (*constant comparison*) ir būtiska datu analīzes procesa sastāvdaļa, lai izpētes gaitā, vairākkārt „iegremdējoties datos”, iegūtu kategoriju klāstu, kuras izmantojamas, lai raksturotu pētāmo parādību, redzētu, vai un kā empīriskā informācija apstiprina izvirzītās kategorijas, kā arī, lai ģenerētu pieņēmumus. Salīdzināšanas gaitā tiek atsegtas un pamotas kādas sakarības, pētāmās parādības raksturīgās iezīmes un izpausmes dimensijas. Aprakstot datu analīzes rezultātus, konceptuālās kategorijas vai to īpašības tiek atvedinātas, balstoties uz empīriskajiem datiem, bet pēc tam šie paši empīriskie dati, no kuriem ir radīta kategorija, var tikt izmantoti, lai ilustrētu šo jēdzienu (Glaser, Holton, 2004). Datu salīdzināšanas procesā izkristalizējas pamatkategorijas un atsedzas pētāmās parādības šķautnes, kas prasa tālāku vai padziļinātu izpēti, ko var darīt konkrētā pētījuma ietvaros, vai identificēt kā turpmākās izpētes virzienus. Tālākos datu analīzes posmos notiek padziļināta analīze, kategoriju integrēšana un vispārināšana, pētījuma rezultātu analīzes strukturēšana un restrukturēšana. Galarezultātā uz iegūto datu pamata tiek raksturotas pētāmās parādības dimensijas, raksturīgākās izpausmes, apzināti dominējošie diskursi, veidotas tipoloģijas, identificēti ietekmējošie faktori u.tml. (Holton, 2007). Promocijas darbā izmantota Anselma Strausa (*Anselm Strauss*) izstrādātā kodēšanas paradigma (Flick, 2006), kas tiek pielietota aksiālās un tematiskās kodēšanas procesos (skatīt attēlu Nr.14).

14.attēls

#### A.Strausa izstrādātais kodēšanas paradigmas modelis



Avots: Flick, 2006

Analīzes modeļa centrā ir pētāmā parādība, pētnieks, kodējot datus, tos grupē šādās plašākās kategorijās: cēloņi, izpausmes stratēģijas, sekas, pētāmās parādības konteksts un ietekmējošie faktori. Izpētes gaitā iegūtā informācija analizēta apkopotā veidā pa tematiskajām grupām, akcentējot dažādu iesaistīto un ieinteresēto aģentu grupu skatījumu un pieredzi. Šāda pieeja ļauj raksturot kopainu, vienlaikus atsedzot gan pētāmo jautājumu daudzšķautņainību, gan dažādos rakursus. Datus pamatotās teorijas pieeja tiecas, no vienas puses, iegūt pētāmās parādības pilnīgu konceptuālu aprakstu, bet, no otras puses, sīkāk

skaidrot izpētes gaitā identificēto analīzes kategoriju specifiskus aspektus un ģenerētās atziņas pētāmajā jomā.

Empīriskās analīzes prioritātes izriet no promocijas darba galvenajiem pētnieciskajiem jautājumiem. Lai arī uz vairākiem jautājumiem vismaz daļēji tika rastas atbildes vai izvirzīti pieņēmumi jau literatūras analīzes gaitā, tomēr tieši datu analīzes procesos tiek pārbaudīti definētie teorētiskie pieņēmumi, izvērtēta to atbilstība pētāmajai realitātei un formulētas jaunas atziņas par pētāmo parādību. Empīriskās informācijas analīzes plāns paredz pievērst uzmanību šādiem jautājumiem:

- (1) Darba un ģimenes mijiedarbība: Kā tiek skaidrotas attiecības starp darbu un ģimeni? Kādus elementus, procesus un rīcības ietver darba un ģimenes saskaņošana? Kādas mūsdienu socioloģijā ir attīstāmās teorētiskās perspektīvas darba un ģimenes mijiedarbības pētniecībā? Kādas ir darba un ģimenes saskaņošanas iespējas un pamatproblēmas? Kādi sociālie, ekonomiskie un politiskie faktori ietekmē darba un ģimenes saskaņošanu? Teorētisko nostādņu apkopšana un analīze un jomas dokumentu analīze lielā mērā ļāva noskaidrot atbildes, taču, lai rastu arī datus pamatotas atbildes, autore izmanto galvenokārt līdzšinējās izpētes gaitā un ekspertintervijās gūto informāciju.
- (2) Organizāciju kā darbavietu loma darba un ģimenes saskaņošanā: Kāda ir organizāciju kā darbavietu loma darba un ģimenes saskaņošanā? Kādas pieejas skaidro organizāciju kā darbavietu atbalstu darba un ģimenes saskaņošanā? Kāpēc ģimenei draudzīgas darbavietas var būt resurss sabiedrības ilgtspējīgai attīstībai? Lai arī šo jautājumu atbildēšanai noderīgu ietvaru sniedza literatūras izpēte, datus pamatotas atbildes tiek meklētas izmantojot līdzšinējo pētījumu bāzi, gadījumu izpētes gaitā un ekspertintervijās iegūto informāciju.
- (3) Privātā sektora organizāciju pieredze darba un ģimenes saskaņošanā: Kādi ir dominējošie diskursi par privātā sektora organizāciju nepieciešamību iesaistīties darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanā? Kā apzināt un novērtēt privātā sektora organizāciju prakses darba un ģimenes saskaņošanā? Kādas ir privātā sektora organizāciju prakses darba un ģimenes saskaņošanā? Kādas stratēģijas izmanto darbavietas, lai sekmētu strādājošo darba un ģimenes saskaņošanas iespējas? Atbilžu gūšanai autore kā dominējošās pētniecības metodes izmanto gadījumu izpēti un interviju ar darba devējiem gaitā iegūto empīrisko informāciju. Būtisks devums, lai rastu atbildes, ir arī darba devēju vērtēšanas sistēmu analīzei.
- (4) Ģimenei draudzīgas darba vides veidošanās: Kādi faktori nosaka darba un ģimenes saskaņošanas aktualitāti publiskā diskursa un organizāciju prakses līmenī? Kas kavē un kas veicina/varētu veicināt ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanos Latvijā? Lai rastu atbildes uz šiem jautājumiem, autore pielieto visos empīriskās informācijas ieguves posmos gūto informāciju – līdzšinējās izpētes datus, darba devēju vērtēšanas sistēmu analīzes gaitā gūto informāciju, intervijās ar ekspertiem noskaidroto, gadījumu izpētē iegūtos empīriskos materiālus un intervijās ar darba devējiem gūtos datus. Prioritāro lomu piešķirot tieši intervijās ar darba devējiem iegūtajai empīriskajai informācijai, jo darba devēji ir potenciālie ģimenei draudzīgu darbavietu veidotāji.

Pētījuma rezultātu struktūra veidota atbilstoši galvenajām pētniecisko jautājumu tematiskajām grupām. Ievērojot datus pamatotās teorijas vadlīnijas, analīzes kategoriju integrēšanas un vairākkārtējas restrukturēšanas rezultātā empīriskās analīzes izklāsts veidots trīs savstarpēji saistītos tematiskajos blokos (15.attēlā). Vispirms tiek raksturotas darba un ģimenes saskaņošanas iespējas un pamatproblēmas mūsdienu Latvijā, pēc tam analizēta privātā sektora organizāciju pieredze darba un ģimenes saskaņošanā un izvērtēti ģimenei draudzīgas darba vides veidošanas ietekmējošie faktori.

15.attēls

### Empīriskās analīzes izklāsta tematiskie bloki



Avots: Autores veidots attēls

Promocijas darba rezultātu izklāsta veidošanā un empīriskās informācijas analīzē, ievērots lietišķās socioloģijas specifiskais raksturs, kas saistīts ar problēmu analīzi, lai izvērtētu to risinājumu iespējas. Analizējot vienlīdz vērsta uzmanība gan uz jaunu teorētisku un metodoloģisku atziņu gūšanu, gan pragmatisku privātā sektora organizāciju praksē pielietojamu zināšanu producēšanu.

## **5. DARBA UN ĢIMENES SASKAŅOŠANAS IESPĒJU UN PAMATPROBLĒMU RAKSTUROJUMS MŪSDIENU LATVIJĀ**

### **5.1. Pārskats par darba un ģimenes saskaņošanas jomā risināmo problēmu līdzšinējo izpēti<sup>3</sup>**

Latvijā darba un ģimenes dzīves savienošanas tēma sociālajās zinātnēs līdz šim nav tikusi plaši apspriesta, tomēr ir vairāki pētījumi, kuros skatīti iedzīvotāju laika izlietojuma, ģimenes funkcionēšanas vai dzimumu līdztiesības jautājumi. Par šīs pētījumu jomas iedīgļiem Latvijā var uzskatīt pētījumus, kas saistīti ar laika izlietojuma izpēti 1970-tajos gados (Mincs, Ņepomņaščijs, 1970; Гейдане, Гоша, 1976; Cīce, Geidāne, Goša, 1977). Nākamais vilnis, kas sekmējis šīs pētījumu jomas attīstību, ir saistāms sākot ar 1990-to gadu pirmo pusi, kad kontekstā ar ģimenes situācijas izpēti Latvijā (Zvidriņš, 1996; Eglīte, Pavlina, Markausa, 1999), tiek skarti jautājumi, kas saistīti ar darba un ģimenes dzīves saskaņošanas iespējām. Aktualizējoties diskusijām par dzimumu līdztiesību, dzimtes aspekta nozīmīgumu, arī darba un ģimenes sfēras saskaņošanai tiek pievērsta uzmanība šādā griezumā (Eglīte, 1994; Zariņa, 1999; Neimane, 1999). Jautājumi par darba laika savienojamību ar personīgo dzīvi tiek skarti arī pētījumos par darba apstākļiem un pētījumos par apmierinātību ar darbu Latvijā (Hazans, 2005; Hazans, 2006). Arī pētot dzīves kvalitāti Latvijā (Bela, Tisenkopfs, 2006), pētījuma autori norāda uz iespējām saskaņot darba un personīgo dzīvi kā būtisku faktoru, kas ietekmē vērtējumu par dzīves kvalitāti. Pētījumā par cilvēkkapitālu Latvijā (Zobena, 2007), tiek akcentēta nepieciešamība veicināt darba un ģimenes dzīves saskaņošanu. Minētie pētījumi saistāmi ar plašāko darba un ģimenes pētījumu jomas izpratni. Kopš 2006.gada būtisks pavērsiena punkts ir pirmie pētījumi, kuros darba un ģimenes dzīves saskaņošanas iespēju izpēte ir pētījuma mērķis (Sedlenieks, Vasiļevska, 2006; Darba un..., 2007). Aplūkotie pētījumi sagrupēti atbilstoši ietvertajai tematikai, kas zināmā mērā sasaucas arī ar laika dimensiju, kā Latvijā attīstījusies darba un ģimenes dzīves saskaņošanas izpēte.

#### **Ieskats pētījumos par Latvijas iedzīvotāju laika izlietojumu**

Darba un ģimenes saskaņošanas pētījumos izplatīta ir pieeja, izvērtēt laika sadalījumu, kas tiek veltīts darbam un, kas ģimenei. Par pirmo laika izlietojuma pētījumu Latvijā pieņemts uzskatīt 1960-to gadu beigās Latvijas Valsts fiziskās kultūras institūta pasniedzēju Herberta Minca un Aleksandra Ņepomņaščija pilsētnieku laika budžeta izpēti. Viņu veiktā pētījuma rezultāti tiek publicēti 1970.gadā ar nosaukumu „Ārpusdarba laiks. Kā to izmanto?” (Mincs, Ņepomņaščijs, 1970). Šajā pētījumā raksturotas dažādu demogrāfisko un profesionālo grupu laika izlietojuma īpatnības. Pētījuma autori norāda uz to, ka līdz ar sabiedrības attīstīšanos, robežas starp laika fonda atsevišķām sastāvdaļām kļūst aizvien grūtāk saskatāmas, sevišķi, ja runā par radošā darba veicējiem. Autori aplūkojuši un analizējuši iedzīvotāju laika izlietojumu un to ietekmējošos faktoros, netieši komentējot arī darba un ģimenes dzīves saskaņošanu, diskutējuši par ārpusdarba laika nozīmi un ietekmi uz ražošanas attīstību un darba ražīgumu. Ne mazāk svarīgs ir LPSR Zinātņu akadēmijas Ekonomikas institūta pētnieku Ievas Geidānes, Zigrīdas Gošas, Innas Bronislavas Zariņas, Alfrēda Sviķa, Ausmas Cīces un Pārslas Eglītes laika periodā no 1971.-1973. gadam veiktais iedzīvotāju izlases veida apsekojums par laika

<sup>3</sup> Šīs apakšnodaļas sagatavošanā izmantota autores publikācija „Darba un ģimenes dzīves saskaņošanas izpēte kā pētījumu joma Latvijā” (Korpa, 2008).

izlietojumu Latvijā. Būtiski, ka iedzīvotāju aptauja veikta izmantojot starptautiskos pētījumos pielietotu metodiku. Šajā pētījumā iegūtie dati publicēti 1976.gadā grāmatā krievu valodā „Баланс времени населения Латвийской ССР” (Гейдане, Гоша, 1976) un divās grāmatās latviešu valodā – 1977. gadā „Laiks un darbs” (Cīce, Geidāne, Goša, 1977) un 1979.gadā grāmatā „Iedzīvotāju laiks: izlietojums, tendences un prognozes.” (Eglīte, Sviķis, Zariņa, 1979). Iepazīstoties ar šajos avotos atspoguļoto informāciju, var secināt, ka ir akcentēta nepieciešamība pēc brīvā laika palielināšanas, līdzsvara meklējumiem starp dažādām laika fonda sastāvdaļām. Pirmie laika izlietojuma pētījumi izceļami arī kā pieminēšanas vērti izdevumi, raksturojot socioloģijas attīstību 1970-tajos gados Latvijā, kā tas ir norādīts Aivara Tabuna rakstā „Socioloģija Latvijā: vakar, šodien, rīt” (Tabuns, 1998).

Nozīmīgs ir LZA Ekonomikas institūta pētnieku grupas 1987. gadā veiktais pētījums par iedzīvotāju laika izlietojumu, lai salīdzinātu datus ar iepriekšējā iedzīvotāju laika apsekojumā iegūtajiem rezultātiem un izzinātu pārmaiņas laika izlietojumā. Pētījuma rezultāti atspoguļoti 1993. gadā izdotajā grāmatā „Динамика баланса времени населения Латвии” (Эглите, Зариньш, Маркауса, 1993). Iegūtie dati izmantoti arī salīdzinošajiem pētījumiem, ar rezultātiem var iepazīties 1991.gadā izdotajā grāmatā „Time Use in Finland, Latvia, Lithuania and Russia” (Niemi, Eglite, Mitrika, 1991). Salīdzinošajā pētījumā galvenie secinājumi parāda, ka pilsētu iedzīvotājiem tā laika Padomju Savienības valstīs un Somijā ir vairāk kopēja nekā pētnieki bija gaidījuši. Tomēr, atzīmēšanas vērti ir secinājumi par to, ka Latvijas iedzīvotāju darba slodze kā apmaksātā, tā neapmaksātā darbā jeb māsaimniecības darbā ir lielāka nekā Somijā, sevišķi attiecībā uz sievietēm.

Par ļoti būtisku jāatzīst 1996. gadā veiktā pilotaptauja par Latvijas iedzīvotāju laika izlietojumu, ko pēc *Eurostat* izstrādātās metodikas veica LR CSP sadarbībā ar Latvijas Zinātņu akadēmijas Ekonomikas Institūta pētniekiem. Izmantota aptaujas metode un laika izlietojuma dienasgrāmatas, rezultāti publicēti 1998. gadā statistikas biļetenā „Latvijas iedzīvotāju laika izlietojums”, bet dziļāka iegūto datu analīze un izvērtējums apkopots 1999.gadā izdotajā sērijas „Apcerējumi par Latvijas iedzīvotājiem” sējumā “Laiks darbam un atpūtai pēcatmodas gados Latvijā” (Eglīte, Zariņa, Cīce, 1999). Šajā izdevumā sniegta informācija par laika izlietojumu un tā īpatnībām dažādās iedzīvotāju grupās, komentētas laika izlietojuma īpatnības un laika izlietojuma struktūra saistībā ar iedzīvotāju izdzīvošanas modeļiem. Līdzīgi kā iepriekšējos pētījumos, tiek aktualizēts jautājums par slodzes samazināšanas iespējām. Pētījuma autori norāda, ka uz algota darba slodzes rēķina tas nenotiks, jo tas nozīmētu atbilstoši mazāk pelnīt, tāpēc jāmeklē risinājumi kā mazināt kopējo slodzi uz māsaimniecības darbu rēķina.

LZA Ekonomikas institūta pētnieki 2002. gadā veikuši aptauju „Darbs un atpūta XXI gadsimtu sākot”, kuras rezultāti publicēti sērijas „Apcerējumi par Latvijas iedzīvotājiem” 11.sējumā „Draudī Latvijas iedzīvotāju ataudzei un nepieciešamā rīcība to mazināšanai” (Eglīte, Markausa, Pavlina, 2004). Ievas Margas Markausas rakstā atspoguļots dažādās profesijās strādājošo viedoklis attiecībā uz vairākiem spriedumiem par spēju atdalīt darbu un mājas rūpes. Pētījums parāda, ka vairāk nekā puse vīriešu un sieviešu lielākā vai mazākā mērā mājās turpina domāt par darbu, un darbā nespēj pilnībā atslēgties no mājas rūpēm. Darba un ģimenes saskaņošanas aspekti ietverti, analizējot faktorus, kas ietekmē brīvā laika pavadīšanu.

2003. gadā LR CSP veica apsekojumu par iedzīvotāju laika izlietojumu, kurā iegūtie dati publicēti 2005. gadā izdotajā statistisko datu krājumā „Latvijas iedzīvotāju laika izlietojums”, bet iegūto datu analīze – 2006.gadā iznākušajā sērijas „Apcerējumi par Latvijas iedzīvotājiem” 12. sējumā, sadaļā „Darbiem un atpūtai veltītais laiks 2003.gadā”, kā arī grāmatā „Dzīves kvalitāte Latvijā” Ilzes Lāces rakstā „Laika izlietojums un dzīves kvalitāte Latvijā” (Lāce, 2006). 2003.gada apsekojuma datu analīze parāda šādas tendences: Latvijas iedzīvotāju laika izlietojums ir tuvinājies t.s. labklājības valstīs vērojamajam, tomēr apmaksātajā darbā iesaistītajiem ir pieaudzis peļņas darbā pavadītais laiks.

Visos pētījumos par laika izlietojumu tiek aktualizēti jautājumi par nepieciešamību palielināt brīvā laika apjomu un samazināt kopējo darba slodzi. Kopējās tendences liecina par nesabalansētu laika sadalījumu, kas līdz ar to apgrūtina darba un ģimenes dzīves saskaņošanu. Jāsecina, ka līdzšinējos pētījumos par laika izlietojumu sniegts kvantitatīvs raksturojums, vispārīgi aplūkojot plašas sabiedrības grupas, ļoti maz analizējot, piemēram, konkrētās profesijās strādājošo laika sadalījuma īpatnības un to ietekmējošos faktorus. Laika izlietojuma pētījumus var uzskatīt par būtisku resursu darba un ģimenes pētījumu laukā.

### **Darba un ģimenes saskaņošanas aspekti pētījumos par ģimeni Latvijā**

Darba un ģimenes attiecību izpētē raksturīgi, ka pētījumos ir tendence pievērst uzmanību vienai jomai, bieži izslēdzot otru. Tas attiecināms arī aplūkojot pētījumus par ģimeni Latvijā. Šajos pētījumos iezīmējas arī ciešā saikne starp ģimenes un dzimtes socioloģijas attīstību.

Ģimenes situācijas izpētē nozīmīgs ir 1995.gadā veiktais apsekojums „Ģimene un dzimstība Latvijā” (Zvidriņš, 1996). Pētījuma ietvaros darba un ģimenes saskaņošanas jautājums skarts tikai kontekstā ar ģimenes materiālo apstākļu nodrošināšanu. Pētījumā maz aplūkoti jautājumi, kas saistīti ar iespējām savienot darbu un ģimeni tieši dzimstības veicināšanas kontekstā, lai gan šis faktors, vadošo ģimenes un darba jomas pētniekuprāt, (piem., MacInnes, 2005) tiek atzīmēts kā svarīgākais, lai veicinātu dzimstību un sekmētu bērnu skaita palielināšanos ģimenēs, nodrošinot sabiedrības atražošanu.

Ģimenes perspektīva ietver jautājumus par lomu sadalījumu ģimenē un faktoriem, kas to ietekmē. Starptautiskās konferences “Vīrieša loma ģimenē” rakstu krājumā (Zariņa, 1999) galvenā uzmanība vērsta uz lomu sadalījumu ģimenē, akcentējot vīrieša un tēva lomu. Vairākas socioloģes (piem., I.Trapenciere, I.Koroļova, R.Rungule u.c.) analizējušas jautājumus saistībā ar dzimumlomu sadalījumu ģimenē, dzimumu stereotipiem un to ietekmi. Galvenie secinājumi vērsti uz nepieciešamību veicināt vīriešu iesaisti ģimenes dzīvē, bērnu aprūpē un audzināšanā.

Vairākos pētījumos galvenā uzmanība pievērsta demogrāfiskās un ģimenes politikas izvērtējumam. Izdevumā “Ģimenes situācija Latvijā” (Eglīte, Pavlina, Markausa, 1999) vērtēta ģimeņu sociāli-ekonomiskā stāvokļa ietekme uz bērnu fizisko, garīgo un sociālo attīstību, analizēti jautājumi saistībā ar garantiju un atvieglojumu sistēmu ģimenēm ar bērniem, kā arī raksturoti vecāku viedokļi par līdzšinējo valsts atbalstu ģimenēm. Galvenie secinājumi ir saistīti ar nepieciešamību palielināt valsts materiālo atbalstu ģimenēm viena vai otra pabalsta veidā: palielināt ikmēneša valsts pabalstu, ieviest pabalstu mācību gada sākumā skolas piederumu iegādei, palielināt bērna kopšanas pabalstu u.tml. Par turpinājumu minētajam pētījumam var uzskatīt 2002.gadā publicētos pētnieciskā darba rezultātus “Ģimeņu



veidošanās un valsts atbalsts ģimenēm atjaunotajā LR” (Eglīte, Markausa, Pavlina, 2002), kur diskutēts par valdības deklarēto demogrāfisko politiku un tās īstenojumu Latvijā, analizēti vecāku viedokļi par ģimenes pieaugumu, sniegts ieskats Latvijas sieviešu attieksmē pret ģimeni. 2004.gadā sērijā „Apcerējumi par Latvijas iedzīvotājiem” 11.sējumā „Draudi Latvijas iedzīvotāju ataudzei un nepieciešamā rīcība to mazināšanai” (Eglīte, Markausa, Pavlina, 2004) autori analizē vecāku viedokļus un pieredzi saistībā ar nodarbinātības pārtraukumu bērna kopšanai, galveno uzmanību veltot bērna kopšanas atvaļinājumu pilnībā neizmantojušo māšu aptaujas rezultātu analīzei. Šajos pētījumos iezīmējas attiecīgā laika perioda aktuālās diskusijas sabiedrībā par valsts atbalstu ģimenēm un iespējamie risinājumu meklējumi. Autori secina, ka pie labvēlīgiem apstākļiem 90% ģimeņu audzinātu vismaz divus vai trīs bērnus. Pētījumi aktualizē jautājumu par nepieciešamību pēc aktīvas demogrāfiskās politikas.

Var secināt, ka pētījumos par ģimeni, darba un ģimenes dzīves saskaņošanas aspektu izpēte nav bijis galvenais mērķis, bet jautājumi skatīti līdzās citiem tematiem vai citu problēmu izpētes ietvaros. Autori vairāk ir pievērsušies ģimenes dzīves cikla pirmo stadiju analīzei, ļoti maz uzmanības veltot vēlākajiem ģimenes dzīves cikla etapiem. Izvērstas diskusijas par mazu bērnu aprūpi un pieskatīšanas formām, bet netiek analizētas rūpes par vecākiem vai citiem radniekiem, kas vecuma dēļ paši par sevi nevar parūpēties un to dara kāds no ģimenes locekļiem. Lai gan pēdējais starptautiskajā socioloģijā kļūst par aktuālu pētīšanas aspektu, ņemot vērā sabiedrības novecošanās tendences un cilvēku dzīves ilguma pagarināšanos.

### **Pētījumu par dzimtes jautājumiem pienesums darba un ģimenes dzīves saskaņošanas izpētē Latvijā**

Gadsimtu mija iezīmējas ar dzimumu līdztiesības, dzimumu stereotipu, dzimumu sociālo lomu un citu jautājumu aktualizēšanu. Latvijā ir veikti vairāki pētījumi par dzimtes jautājumiem, kuros aktualizēta darba un ģimenes saskaņošanas problēma. Diskusiju par dzimtes jautājumiem Latvijā aizsāk pētījumi par sieviešu situāciju sabiedrībā. 1992.gadā izdotajā krājumā „Sievietes ceļā” un 1994.gadā izdotajā krājumā „Latvijas sieviete valsts 75 gados” (Eglīte, 1994) analizēti sieviešu viedokļi par sievietes situāciju ekonomisko pārmaiņu laikā, viņu attieksmi pret darbu, ģimenes dzīvi, par dzīvesbiedru sadarbību ģimenē u.tml. Rezultāti liecina par to, ka sievietes profesionālo karjeru līdztekus citiem apstākļiem ietekmē dzimuma faktors un, ka sievietes vairāk nekā vīrieši uzņemas dubultatbildību un dubultslodzi. Turpinās debates par iedzīvotāju laika izlietojuma pētījumos aktualizēto nepieciešamību pēc sieviešu kopējās slodzes apjoma samazināšanas.

Aktualizējoties diskusijām par sievietes situāciju sabiedrībā, rodas nepieciešamība analizēt arī ar vīriešu situāciju saistītus jautājumus. Starptautiskās konferences “Vīrieša loma ģimenē” rakstu krājumā (Zariņa, 1999) galvenā uzmanība vērsta uz dzimumlomu sadalījumu ģimenē, akcentējot ar vīrieša lomas izpratni saistītus jautājumus. Autori norāda uz nepieciešamību vīriešiem un sievietēm spēt uzņemties un pildīt kā instrumentālo, tā ekspresīvo lomu. Vairāku rakstu autori uzsver padomju laika negatīvo ietekmi uz ceļšanos reglamentēt un vadīt visas dzīves jomas, uz dzimumu sociālo attiecību deformāciju, uz dzimumu vienādošanu, galvenokārt, akcentējot tā radītās sekas, kas visspilgtāk izpaužas izpratnē par vīriešu un sieviešu lomām un spējā pieņemt izmaiņas. Rakstus caurvij ideja par

nepieciešamību veicināt dzimumu līdztiesību ne tikai vārdos, bet arī darbībā, ar to lielākoties domājot nepieciešamību pēc vīriešu lielākas iesaistes ģimenes dzīvē, mājsaimniecības darbos.

Nākamo etapu dzimtes pētījumu attīstībā var raksturot kā plašus un vispārīgus pētījumus, kas pievēršas dzimumu līdztiesības jautājumu aktualizēšanai sniedzot pārskatu par līdztiesību dažādās dzīves jomās. 1999.gada pētījumā „Dzimums un tautas attīstība Latvijā” (Neimane, 1999) akcentēts, ka Latvijas sabiedrība nav gatava diskusijai par dzimumu līdztiesību, autore to pamato ar „padomju mantojumu”, kas joprojām deformē dzimumu līdztiesības ideju. Pētījumā uzsvērtā nepieciešamība pēc valsts pārvaldes stiprināšanas, lai veicinātu dzimumu līdztiesību. Autore rosina domāt par iespējām, kā mazināt vai novērst sabiedrībā valdošo stereotipu par dzimumlomām atražošanu. Līdzīgi kā citos pētījumos, arī šajā tiek vērsta uzmanība uz nepieciešamību palielināt tēva lomu, veicināt tēvu iesaisti ģimenes dzīvē. Autore norāda uz nepieciešamību uzlabot un paplašināt informāciju par dzimumu līdztiesības, kvalitāti, kvantitāti un pieejamību. Ziņojums radīja rezonansi sabiedrībā un veicināja dažādu aspektu dziļāku izpēti. Par turpinājumu var uzskatīt sabiedriskās domas pētījumu „Iedzīvotāju izpratne un attieksme pret dzimumu līdztiesības jautājumiem” (Kaņejeva, 2001), kas arī pievēršas līdzīgiem aspektiem un problemātikai analizējot sieviešu un vīriešu lomas, uzdevumus un atbildību dažādās dzīves sfērās. Šis pētījums vairāk sniedz apstiprinājumu jau zināmajam. Pētījumu devums ir saistīts problēmjautājumu identificēšanu, aktualizēšanu un rīcības rosināšanu.

Mūsdienās pētniecisko interešu sfērā ienāk jautājumi saistībā ar sieviešu-vadītāju un sieviešu-uzņēmēju situāciju. Pētījums „Sievietes un vīrieši pārvaldībā” (Putniņa, Zīverte, 2004) aptver trīs tēmas – Latvijas politiskās vides analīze, ģimenes un politikas savienojamības iespējas un Latvijas politika tēls. Darba un ģimenes pētījumu jomas attīstības kontekstā, svarīgi ir secinājumi attiecībā uz otro tēmu. Autores konstatē, ka sabiedrībā sievietes politiķes ar bērniem tiek vērtētas kritiskāk, piedēvējot vai nu nespēju pilnvērtīgi darboties profesionālajā sfērā, vai arī bērnu pamešanu novārtā gadījumā, ja priekšroka tiek dota politikai. Pētījums „Sievietes biznesā un lauksaimniecībā” (Zīverte, Šūmane, Tisenkopfs, 2005) un pētījums „Sieviete uzņēmējdarbībā” (Sieviete..., 2006) analizē uzņēmējdarbības vidi Latvijā, pievēršot uzmanību dažādu faktoru analīzei no sieviešu uzņēmēju skatu punkta. Galvenās tendences liecina par to, ka dzimumu līdztiesība nav aktuāla problēma sieviešu uzņēmēju skatījumā. Tomēr sievietēm ir lielāki šķēršļi finansu resursu ieguvei, lai uzsāktu uzņēmējdarbību, ko ietekmē gan karjeras attīstības pārtraukumi ģimenes apstākļu dēļ, gan valdošās tradīcijas un stereotipiskā attieksme pret sieviešu iniciatīvām biznesa sektorā. Pētījumos secināts, ka situācija uzņēmējdarbībā iekļaujas plašākā sociālā sistēmā un sociālo attiecību modelī, atspoguļojot plašākā sabiedrībā pastāvošās normas, tradīcijas, vērtības, lomu sadalījumu. Kopumā jāsecina, ka šis būtu perspektīvs pētījumu virziens Latvijā, jo kā apliecina *Eurostat* veiktais pētījums, lielākais sieviešu – biznesa vadītāju īpatsvars Eiropā ir Latvijā un Lietuvā, kur gandrīz 41% no vadītājiem ir sievietes. Pētījumi, kuros analizētas dažādu līmeņu vadītāju stratēģijas un problēmas darba un ģimenes dzīves saskaņošanā ir izplatīti šajā pētījumu laukā, jo pastāv argumenti tam, ka šī grupa izjūt salīdzinoši lielāku spriedzi un ir grūtāk pārvaldīt darba un ģimenes dzīves robežas.

Sieviešu un vīriešu nodarbinātības galveno tendenču analīze ir veikta pētījumā „Dzimums, darbs un nodarbinātība desmit Centrāleiropas un Austrumeiropas kandidātvalstīs. Latvijas ziņojums” (Zepa, Jeruma, 2004). Pētījumā ir raksturota situācija Latvijā attiecībā uz sieviešu un vīriešu nodarbinātības jautājumiem laika posmā no 1990.gada līdz 2002.gadam.

Tajā secināts, ka augstais sieviešu nodarbinātības līmenis ir uzskatāms par sociālistiskās sistēmas mantojumu. Pētījuma autori konstatē, ka dzimumu segregācija darba tirgū turpina padziļināties un, ka ir apstiprinājusies sakarība starp ekonomisko situāciju un sieviešu un vīriešu algu nevienlīdzību. Nevienlīdzīga pienākumu sadale mājsaimniecībās, sociālās aprūpes sistēmas trūkums pirmskolas vecuma bērniem, vājā valsts atbalsta politika ģimenēm ir radījusi situāciju, kad sievietes izjūt ar darbu saistītu spriedzi un nestabilitāti. Autori norāda, ka pārejas posmā ir radusies jauna nevienlīdzības izpausmes forma, kad darba devēji ierobežo sieviešu-grūtnieču un sieviešu ar maziem bērniem tiesības. Šis pētījums parāda un pamato sieviešu izteikti nevienlīdzīgo situāciju un aktualizē nepieciešamību pēc risinājumu meklējumiem, ko saskata caur dzimumu līdztiesības principu īstenošanas praksē veicināšanu.

Sieviešu situācijas izpēti Latvijā turpina pētījums „Nabadzības feminizācija: riska faktoru maiņa Latvijā no 1991. līdz 1999.gadam” (Zepa, Jeruma, Pudule, 2000). Tajā secināts, ka sievietes ar maziem bērniem ir viena no vismazāk aizsargātajām sociālajām grupām, kam dažādu faktoru ietekmē ir grūtības atrast darbu, kas būtu savienojams ar rūpēm par bērnu vai bērniem. Arī „Pētījums par faktoriem, kas nosaka sieviešu iespējas iesaistīties darba tirgū” (Pētījums..., 2005) raksturo nozīmīgākās problēmas, sieviešu pieredzi un vērtējumu. Darba un ģimenes saskaņošanas kontekstā aktuāli ir pētījuma secinājumi attiecībā uz to, ka liela daļa respondentu strādā virsstundas, turklāt gandrīz puse no viņām strādā neapmaksātas virsstundas; vairāk nekā viena trešā daļa aptaujāto sieviešu savas iespējas saskaņot darba laiku ar ģimenes vai sabiedriskajām aktivitātēm vērtē kā sliktas; lielākā daļa aptaujāto sieviešu, neskatoties uz to, ka strādā ārpus mājas, uzņemas lielāko daļu rūpju par mājas saimniecību un bērniem; katra piektā sieviete, atrodoties bērna kopšanas atvaļinājumā, satraucas par to, ka viņu varētu atlaist no darba. Galvenās tendences liecina par sieviešu vēl joprojām salīdzinoši nelabvēlīgo situāciju, ko varētu risināt dažādos līmeņos sekmējot iespējas darba un ģimenes dzīves saskaņošanai.

Aktīvi turpinās arī vīriešu situācijas izpēti. Sociālantropoloģe Aivita Putniņa pētījumā „Vīrieši Latvijā: situācijas ieskicējums” (Putniņa, 2005) analizē svarīgus jautājumus par vīrišķības izpratni dažādos aspektos un kontekstos, pievēršot uzmanību gan jautājumiem, kas saistīti ar vīrieša lomu sabiedrībā, algota darba nozīmi, arī jautājumiem par vīriešu lomām ģimenes sfērā, darba dalīšanu ģimenē, skatot gan tradicionālu ģimenes modeli, gan šķirtās ģimenes. Tiek secināts, ka Latvija joprojām ir vīrišķības vērtību dominēta sabiedrība. Rezultātu analīze ļauj secināt, ka lielu ietekmi, mainot vīrišķību, iespējams panākt ar vīriešu sociālās kompetences attīstīšanu, gan popularizējot tēva lomas izpildījumu, gan veicinot atbildīgu un atbalstošu darba vidi. Autore norāda uz valsts lomu un nozīmi atvieglot vīrieša apgādnieka funkciju, kā arī uzsver nepieciešamību darba devējiem uzņemties sociālo atbildību par darbiniekiem un ģimenisko vērtību atbalstīšanu, gan veicinot vīriešu līdzdalību slimu bērnu kopšanā, gan atbalstot tēvu iesaistīšanos mazu bērnu aprūpē. Līdzīgai tematikai pievēršas 2006.gadā veiktais pētījums „Ja rūp, tad piedalies!” jeb „*Caring is sharing*” (Ja rūp..., 2007). Pētījumā analizēta tēvu iesaiste bērnu aprūpes un mājsaimniecības darbos. Pētījums tika veikts piecās Eiropas valstīs, tostarp arī Latvijā. Tēva loma analizēta pilnās un nepilnās ģimenēs. Uzmanība pievērsta tēviem, kas vieni audzina bērnus. Secināts, ka nepilnās ģimenēs tēvi velta ievērojami vairāk laika veicot mājsaimniecības darbus nekā tēvi pilnajās ģimenēs. Pētījumā akcentēts dzimtes jautājums kontekstā ar taisnīgu darba un aprūpes pienākumu sadali ģimenē. Lai gan respondenti apgalvo, ka nav īpašas tēva vai mātes lomas, tomēr viņi norāda darbības, kas vairāk, labāk, dabiskāk un vieglāk padodas sievietēm vai

vīriešiem viņu dzimuma dēļ. Pētījumā argumentēts, ka, lai ieviestu taisnīgāku pienākumu sadali starp vīriešiem un sievietēm ir būtiski saraut tiešo saikni starp „aprūpi” un „sievišķību”. Lai to sasniegtu, mājsaimniecības darbiem jāatņem dzimuma piederība. Fakts, ka noteiktu aprūpes darbu sievišķais vai vīrišķākais raksturs ir kultūras nosacīts, nozīmē, ka tas var mainīties.

Sociālantropoloģe Aivita Putniņa rakstā „Laba dzīve Latvijā: skats uz dzimtes veidotu sociālo likteni” (Putniņa, 2006) analizē respondentu pieredzi, identificējot dzimtes faktora ietekmi uz likteņa virzību. Tajā secināts, ka vīriešu un sieviešu dzīves apraksti iezīmē atšķirīgus likteņus, liekot sievietēm lielāku nozīmi piešķirt mājai un ģimenei. Rezultāti liecina, ka dzimumlomu modelis, kurā sieviete darbojas kā atražotāja, bet vīrietis kā ražotājs un apgādnieks, vairs nedarbojas, tomēr priekšstati par „dabisku” lietu kārtību ir saglabājušies. Darbs ieņem nozīmīgu lomu abu dzimumu ikdienas rutīnas veidošanā, nosaka laika izlietojumu. Publikācijā tiek diskutēts par noslogojumu darbā, kas ir pamatā darba un ģimenes konfliktam. Autore rosina domāt par pretrunām, kas parādās abu dzimumu atšķirīgajās darba un ģimenes dzīves savienošanas stratēģijās un iespējās. Risinājums meklējams valsts politikā, kas atbalsta abu dzimumu līdzvērtīgu iesaistīšanos darba un ģimenes dzīves saskaņošanā. Uzsvērts, ka ikdienas dzīvē svarīgs ir abu partneru peļņas un laika ieguldījums ģimenē, graujot apgādnieka un aprūpētāja lomu dalījumu.

Dzimtes pētījumu nozīmīgākais piensums darba un ģimenes jomā ir plašais faktoloģiskais materiāls, kas atklāj būtiskākās tendences un problēmjaudījumus. Darba un ģimenes saskaņošanas aspektu analīze nav šo pētījumu pamatmērķis, tomēr izvirzās par būtisku pētījumu sastāvdaļu. Pētījumi lielākoties ir bijuši vērsti uz to, kā veicināt dzimumu līdztiesības ieviešanu praksē, sevišķi akcentējot nepieciešamību vīriešiem iesaistīties ģimenes dzīvē, mājsaimniecības darbu veikšanā, bērnu aprūpē un audzināšanā. Galvenās tendences liecina par darba un ģimenes dzīves saskaņošanas iespēju pakārtotību un atkarību no dzimumu lomu izpratnes sabiedrībā. Tas rosina uz nepieciešamību pēc turpmākas darba un ģimenes konflikta dualitātes izpēti, analizējot darba interferenci ar ģimeni un ģimenes interferenci ar darbu. Jāsecina, ka pētījumi par dzimtes jautājumiem ir cieši savijušies ar darba un ģimenes dzīves saskaņošanas pētniecību, tādējādi stiprinot gan dzimtes socioloģijas attīstību Latvijā, gan arī darba un ģimenes pētījumu jomas attīstību.

### **Pētījumi, kuros centrālais izpēti fokuss ir vērsts uz darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu analīzi**

Šaurākā izpratnē darba un ģimenes pētījumu lauks sāk veidoties tikai 2005.gadā. Pirmais publiski pieejamais pētījums, kura nosaukumā ietverts – darba un ģimenes dzīves savienošana – ir laikā no 2005-2006.gadam veiktais pētījums “Vīriešu iespējas savienot darba un ģimenes dzīvi mūsdienu Latvijā” (Sedlenieks, Vasiļevska, 2006), kas izstrādāts projekta „*Men Equal, Men Different*” jeb „Tētis mājās” ietvaros. Pētījumā uzmanība tiek pievērsta sociālās vides raksturošanai kā nozīmīgākajam faktoram, kas ietekmē darba un ģimenes dzīves savienošanas iespējas. Pētījums aizsāk ļoti svarīgu diskusiju par vīrieti kā tēvu, izvērtējot ģimenes politiku Latvijā, uzmanību vēršot uz tiesiskā ietvara un sociālā atbalsta struktūras niānsētu izpēti. Analizēti tiek arī sociālās un ekonomiskās barjeras aktīvai tēva lomas pildīšanai un darba un ģimenes dzīves līdzsvarošanai. Pētījumā secināts, ka tiesiskais ietvars kopumā neveido nozīmīgas barjeras, kas kavē vīriešu iesaistīšanos ģimenes dzīvē un

bērnu aprūpē, toties problemātiska ir valsts noteikto tiesību normu ieviešana. Pētījuma autori norāda, ka dzimumlomu stereotipi ir būtiskākā barjera, kāpēc vīrieši neizmanto likumdošanas piedāvātās iespējas, lai varētu apvienot darbu un ģimenes dzīvi. Turpinot diskusiju par Latvijas tēvu iespējām saskaņot darbu un ģimenes dzīvi, pētījuma autori uz deviņu padziļināto interviju pamata analizējuši darba devēju attieksmi pret vīriešiem, kas apvieno darbu ar intensīvu iesaistīšanos ģimenes dzīvē. Respondenti uzskata, ka ģimenei draudzīga politika nozīmē labu atbalstu un dažas izklaides, ko organizē un apmaksā uzņēmums, un kurās darbinieks var piedalīties kopā ar citiem ģimenes locekļiem, bet elastīgs darba laiks, distances darbs un citas iespējas netiek uzlūktas kā ģimenei draudzīgas politikas iespējas un organizācijās tiek izmantotas reti. Pētījumā secināts, ka darbinieks, kurš aktīvi piedalās sava bērna aprūpē, vienmēr tiek uztverts kā noteikts riska faktors attiecībā pret darba procesu. Galvenie pētījuma secinājumi ir vērsti uz nepieciešamību veicināt dzimumu stereotipu maiņu sabiedrībā. Pētījuma lielākā vērtība ir tā, ka tas ir pirmais pētījums Latvijā, kurš veltīts darba un ģimenes saskaņošanas aspektu izpētei no darba devēju perspektīvas. Pētījuma autori snieguši vispārēju pārskatu attiecībā uz pētāmo jautājumu, detalizēti neanalizējot atsevišķu darba un ģimenes saskaņošanas pasākumu vai konkrētu ģimenei draudzīgas politikas izpausmes formu ietekmi indivīda, organizāciju vai sociālajā līmenī.

Dzimtes pētījumu kontekstā un darba un ģimenes izpētes attīstības kontekstā nozīmīgs ir pētījums "Dzimumu līdztiesības aspekti darba tirgū" (Dzimumu..., 2006). Tajā analizēta sieviešu un vīriešu situācija darba tirgū, sevišķi pievēršoties darba tirgus segregācijas un darba un ģimenes dzīves saskaņošanas jautājumiem. Pētījumā pamatots, ka, lai tuvinātos dzimumu līdztiesības situācijai darba tirgū, par risināmo pamatproblēmu ir jāuzskata darba un ģimenes dzīves saskaņošana. Darba un ģimenes pētījumu laukā sevišķi nozīmīgas ir trīs pētījuma sadaļas: (1) ģimene sieviešu un vīriešu nodarbinātības kontekstā, kurā analizēta pienākumu sadale ģimenē, vēlamais laika sadalījums starp darbu un privāto dzīvi, par ģimenes ietekmi uz darba spējām un atdevi darbā; (2) sadaļā – vecāki ar maziem bērniem darba tirgū – ietverta diskusija par pārmaiņām darba un ģimenes dzīvē pēc bērna piedzimšanas, faktisko un vēlamu mazu bērnu uzraudzību, valsts atbalsta ģimenēm ar maziem bērniem izmantošanu un vērtējumu par to, kā arī analizē optimālo bērna kopšanas atvaļinājuma kārtību un ilgumu; (3) sadaļā – iespējas darba un ģimenes dzīves saskaņošanai – analizēta apmierinātība ar darba un ģimenes dzīves saskaņošanas iespējām nodarbināto sieviešu un vīriešu vidū, raksturota darba devēja loma un atbalsts, elastīgā darba formu piedāvājums un pieprasījums. Pētījuma secinājumos norādīta nepieciešamība pēc plašākas elastīgo darba formu ieviešanas Latvijas uzņēmumos, kas tādējādi nodrošinātu gan reālas iespējas apvienot darbu un ģimenes pienākumus, gan arī sekmētu darba motivāciju un sieviešu ieinteresētību aktīvāk iesaistīties darba tirgū. Secināts, ka bez atbilstoša mazu bērnu aprūpes risinājumu piedāvājuma ir apgrūtinātas gan darba un ģimenes dzīves saskaņošanas iespējas, gan arī vecāku iesaistīšanās darba tirgū, tāpēc ir nepieciešams attīstīt ģimenēm pieejamas bērnu pieskatīšanas iespējas, dažādojot mazu bērnu pieskatīšanas formu piedāvājumu. Pētījuma lielākā vērtība ir ne tikai plašs faktoloģiskais materiāls, kas raksturo esošo situāciju, bet arī pētījuma noslēgumā iekļautais politikas alternatīvu izvērtējums, kuru mērķis ir veicināt dzimumu līdztiesības principa nodrošināšanu darba tirgū. Par dzīvotspējīgāko un demokrātiskāko alternatīvu atzīstot tieši bērnu pieskatīšanas formu dažādošanu, kas vienlaikus būtu kā ieguldījums darba un ģimenes dzīves saskaņošanai nepieciešamās infrastruktūras pilnveidošanā.

Pētījumu apskatu par darba un ģimenes saskaņošanas jautājumiem papildina divi biedrības „Tehnoloģiju attīstības forums” pārstāvju izstrādātie pētījumi, kas veikti projekta „Atvērtu darba tirgu sievietēm” ietvaros. Lai arī pētījums “Darba un personīgās dzīves sabalansēšana – darba devēju Latvijā pieredze un attieksme” (Darba un..., 2007) veikts ar mērķi noskaidrot šobrīd Latvijas uzņēmumos izmantotās darba un personīgās dzīves līdzsvarošanas atbalsta metodes un darba devēju attieksmi darba un personīgās dzīves līdzsvarošanas jautājumos, galarezultātā pētījums atspoguļo tikai respondentu viedokli par virkni apgalvojumu attiecībā uz pētāmo tēmu, piemēram: (1) 90% no aptaujātajiem darba devējiem piekrīt apgalvojumam, ka cilvēki viskvalitatīvāk strādā tad, ja var apvienot darba pienākumus ar personiskās dzīves vajadzībām; (2) 97% respondenti atzinuši, ka ievērojot un atbalstot darbinieku vajadzības, tiek stiprināta darbinieku lojalitāte; (3) 85% respondentu piekrīt apgalvojumam, ka atbalsts darba un ģimenes līdzsvarošanai uzlabo uzņēmuma publisko tēlu. Tomēr piekritība šiem argumentiem nenorāda, ka aptaujāto darba devēju pārstāvētajās organizācijās ir šāda prakse, un, ka ir pierādījumi dažādo darba un ģimenes līdzsvarošanas (tieši līdzsvarošanas un nevis saskaņošanas) atbalsta formu izmantošanai un ietekmes novērtēšanai. Šaubas izraisa, cik pamatoti ir pētījuma rezultātā izdarītie secinājumi, ņemot vērā, ka tika veikta 100 darba devēju e-aptauja, anketā (kuru veido apmēram 15 jautājumi) iekļaujot galvenokārt slēgtos jautājumus. Šī pētījuma rezultāti ir pretrunā ar pētījumā „Vīriešu iespējas savienot darba un ģimenes dzīvi mūsdienu Latvijā” konstatēto, sevišķi attiecībā uz to, kā uzņēmuma lielums ietekmē darba un ģimenes atbalsta pasākumu esamību un izmantošanu Latvijā. Tas rosina uz nepieciešamību pēc turpmākiem pētījumiem, detalizētākas atsevišķu aspektu izpēti. Uzmanību piesaistošs ir otrs biedrības „Tehnoloģiju attīstības forums” pārstāvju veiktais pētījums “Pasākumi darba un personīgās dzīves līdzsvarošanas īstenošanai: labas prakses piemēri Eiropas Savienības un citās valstīs, kā arī Latvijā” (Pasākumi..., 2007). Pētījuma autori sevišķu uzmanību pievēršu tiem pasākumiem un piemēriem, kas vērsti uz darba devēju ieinteresēšanu darba un personīgās dzīves līdzsvarošanas stratēģiju ieviešanā. Šis ir vērtīgs pētījums, kurā apkopota galvenokārt citu valstu pieredze darba un ģimenes saskaņošanas problēmu risināšanā, rosinot nepieciešamību pēc darba devēju aktīvas līdzdalības šī jautājuma risināšanā. Pētījumā secināts, ka darba devēju interesi par līdzsvarotas darba un personīgās dzīves politikas ieviešanu organizācijā būtiski var ietekmēt ar diviem galvenajiem instrumentiem – reglamentējošu likumdošanu (piespiežot) un veicināšanas pasākumiem (motivējot). Promocijas darba autore uzskata, ka tas norāda uz nepieciešamību pēc padziļinātas ģimenei draudzīgas darba vides veidošanas ietekmējošo faktoru izpēti Latvijā.

Kopumā jāsecina, ka pētījumi, kuros darba un ģimenes saskaņošanas pētniecība ir to mērķis, veltīti tam, lai dzimumu līdztiesības kontekstā analizētu vīriešu un sieviešu iespējas saskaņot darbu un ģimenes dzīvi. Šādā aspektā pētīta arī darba devēju attieksme. Līdzšinējos pētījumos secināts, ka galvenie šķēršļi sekmīgai darba un ģimenes saskaņošanai ir saistīti ar sociālajām un ekonomiskajām barjerām un sabiedrībā pastāvošajiem dzimumu stereotipiem, kā arī nepietiekamu valsts atbalstu mazu bērnu aprūpē un audzināšanā. Līdzšinējie pētījumi ļauj apzināties gan vairākas darba un ģimenes saskaņošanas jomā risināmās problēmas, gan arī nepieciešamību pēc tālākas darba un ģimenes saskaņošanas problēmas analīzes, kas nav iedomājama bez darba ņēmēju perspektīvas aplūkojuma.

## 5.2. Darba un ģimenes saskaņošana: darba ņēmēju perspektīva

Darba ņēmēji ir būtiska ieinteresēto aģentu grupa darba un ģimenes saskaņošanā, jo viņi ikdienas praksē saskaras ar darba un ģimenes pienākumu salāgošanas reālajām iespējām un risināmajām problēmām, tāpēc viņu redzējums un pieredze ļauj identificēt problēmas darba un ģimenes saskaņošanā un analizēt risinājumu iespējas. Darba ņēmēji ir indivīdi, kas uz vienošanās pamata (vēlams rakstiska līguma formā), par nolīgto samaksu, darba devēja vadībā veic noteiktu darbu (darba pienākumus, vēlams saskaņā ar amata aprakstu). Kā sinonīmi jēdzienam *darba ņēmēji* bieži vien (tostarp arī „Darba likumā”) tiek lietoti jēdzieni *darbinieki, strādnieki* vai *nodarbinātie*. Atšķirībā no pašnodarbinātajiem darba ņēmēji strādā organizatoriski un ekonomiski atkarīgā veidā, citu personu uzraudzībā un par atalgojumu. Tātad ir nodarbināti sabiedriskā vai privātā sektora organizācijās. Statistikas dati liecina, ka darba tirgū dominē privātā sektora darba devēji, un attiecīgi arī lielākā daļa darba ņēmēju ir nodarbināti tieši privātā sektora organizācijās.

Darba ņēmēju perspektīvas raksturošanai promocijas darba autore izmanto plašu faktoloģisko materiālu no vairākiem līdz šim veiktajiem pētījumiem, galveno uzmanību pievēršot laika dimensijai, apmierinātībai ar darbu un darba apstākļiem, darba formu faktoram, bērnu aprūpes un audzināšanas iespējām un citiem faktoriem, kas darba un ģimenes saskaņošanas kontekstā ir būtiski tieši darba ņēmējiem. Vispirms jāpievēršas laika izlietojumam un laika sadalījumam dažādām dzīves jomām (skatīt tabulu Nr.9).

9.tabula

### Latvijas iedzīvotāju nedēļas laika izlietojums pa galvenajām nodarbību grupām 2003.gadā (st. : min vidēji nedēļā)

Nodarbību grupas	Vīrieši			Sievietes		
	mācās*	nodarbināti	pārējie	mācās*	nodarbināti	pārējie
<b>Rūpes par sevi</b>	79:06	72:42	84:59	79:11	72:27	83:55
t.sk. miegs	64:37	57:35	69:17	63:47	57:52	68:20
<b>Peļņas darbs</b>	01:39	54:22	01:01	02:21	49:15	00:11
t.sk. pamatdarbā	01:09	45:15	00:08	01:53	41:32	00:00
t.sk. ceļā uz darbu	00:18	05:48	00:12	00:22	04:59	00:02
<b>Regulārās mācības</b>	41:18	00:42	00:18	42:26	01:08	00:34
<b>Mājas un bērnu aprūpe</b>	05:27	10:50	24:17	08:37	21:42	38:12
t.sk. bērnu aprūpe	00:05	00:32	00:27	00:12	01:44	02:52
<b>Brīvais laiks</b>	40:15	29:07	56:33	34:43	23:04	44:43
t.sk. sabiedriskā darbība	00:54	01:12	03:08	01:14	00:59	02:48
t.sk. saskarsme	09:45	00:12	12:00	09:03	06:36	11:57
t.sk. kustību nodarbības	08:37	03:05	09:16	05:06	01:47	04:48
t.sk. jaunrade, vaļasprieks	5:12	00:58	04:06	02:53	00:35	01:59
t.sk. lasīšana, saziņas līdzekļi	15:09	16:31	27:50	15:37	12:54	23:06
t.sk.TV	12:49	13:51	21:20	12:12	10:09	17:22
<b>Nesadalītais laiks</b>	00:15	00:17	00:52	00:42	00:24	00:25
n =	184	936	536	249	953	947

\* līdz 25 gadu vecumam

Avots: Darbiem un atpūtai veltītais laiks 2003.g.

No: Apcerējumi par Latvijas iedzīvotājiem. Nr.12 Rīga: SIA „LZA Ekonomikas institūts”. 2006. 95.lpp.

Latvijā ir vērojams peļņas darbā pavadītā laika pieaugums (salīdzinot ar iepriekšējo 1996.gadā veikto iedzīvotāju laika budžeta pētījumu), sasniedzot vairāk nekā 54 stundas darba nedēļā vīriešiem un vairāk nekā 49 stundas sievietēm. Peļņas darbam atvēlētā laika pieaugums liecina par lielu algota darba slodzi un to, ka proporcionāli mazāk laika atliek ģimenes pienākumu veikšanai un atpūtai. Kā liecina aptaujas dati (Eglīte, 2010), galvenais motīvs tik garām darba stundām Latvijas apstākļos, kur ir zemākā darba samaksa Eiropas Savienībā, ir vēlēšanās vairāk nopelnīt, īpaši sievietēm – 96 % (vīriešiem 92 %). Liels ir laika patēriņš arī mājas un bērnu aprūpei, kas ierobežo atpūtas laiku, kas nepieciešams pilnvērtīgai darbaspēju atjaunošanai, veselības uzturēšanai un relaksācijai. Sievietes mājsaimniecības darbiem un ģimenes aprūpei velta par 10 stundām nedēļā vairāk laika nekā vīrieši, kas noved pie lielas slodzes gan apmaksātā, gan neapmaksātā darbā. Eiropas Dzīves un darba apstākļu uzlabošanas fonda Otrais Eiropas Dzīves kvalitātes apsekojums tika publicēts 2009.gadā. Pētījums lielā mērā veltīts darba un privātās dzīves saskaņošanas problēmām. Viens no būtiskākajiem aspektiem ir algotam darbam veltītais laiks nedēļā. Iegūtie dati liecina, ka Latvijā gan sievietēm, gan vīriešiem ir viena no garākajām darba nedēļām Eiropā, un tas būtiski ietekmē laika resursus citām aktivitātēm. Austrumeiropas valstīs un dažās Dienvideiropas valstīs problēmas saskaņot darbu un ģimenes dzīvi ir lielākas nekā citur Eiropā. Kā redzams 10.tabulā, vairāk nekā puse Latvijas iedzīvotāju norādījuši, ka jūtas pārāk noguruši pēc darba, lai veiktu mājsaimniecības darbus; gandrīz puse atzīst, ka izjūt grūtības paveikt ar ģimeni saistītos pienākumus darba dēļ; savukārt, apmēram vienai piektajai daļai ir grūtības koncentrēties darbā ģimenes apstākļu dēļ.

10.tabula

**Iedzīvotāji dažādās Eiropas valstīs, kam ir grūtības saskaņot darbu un ģimeni vismaz vairākas reizes mēnesī (%)**

Valsts	Algota darba dēļ jūtas pārāk noguruši, lai veiktu mājsaimniecības darbus	Algota darba dēļ (laika ziņā) ir grūtības veikt ģimenes pienākumus	Ģimenes pienākumu un problēmu dēļ, ir grūtības koncentrēties darba pienākumu veikšanai
Austrija	45	31	14
Beļģija	37	28	8
Bulgārija	63	44	17
Čehija	58	38	9
Vācija	39	24	9
Igaunija	61	33	12
Spānija	57	38	16
Somija	44	19	7
Francija	47	17	7
Itālija	36	24	12
Lietuva	53	39	15
<b>Latvija</b>	<b>59</b>	<b>47</b>	<b>22</b>
Polija	56	42	18
Portugāle	46	29	15
Zviedrija	46	18	5
Lielbritānija	52	28	13
Horvātija	72	52	23
EU27	48	29	12

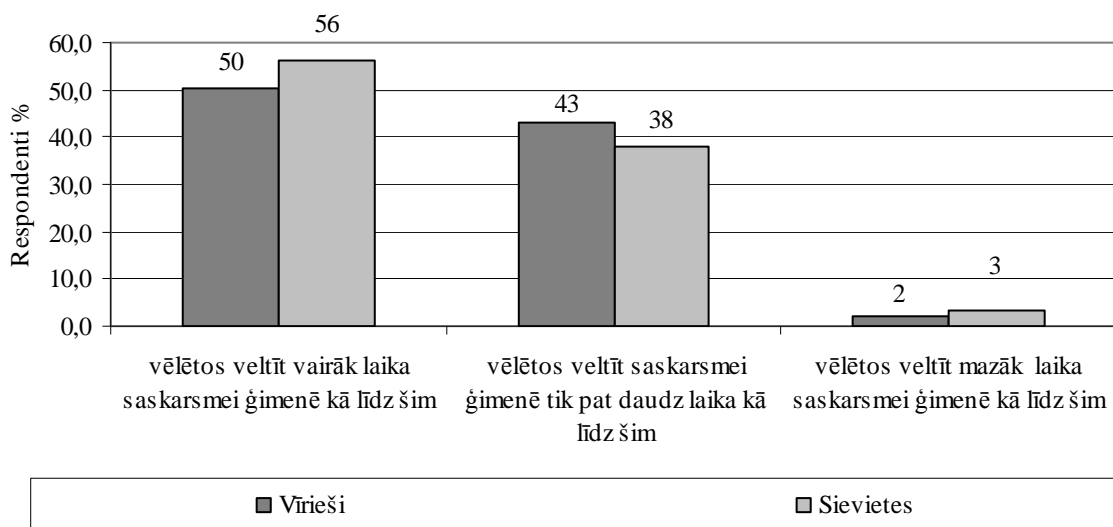
Avots: Second European Quality of Life Survey (2009)



Salīdzinot situāciju Latvijā, Igaunijā un Lietuvā jāsecina, ka, lai gan Latvijā un Igaunijā iedzīvotāji ir vienlīdz algotā darbā noguruši, tomēr Latvijā par 14 % biežāk algota darba dēļ (laika ziņā) ir grūtības veikt pienākumus attiecībā pret ģimeni. Un Latvijā par 10% biežāk ģimenes pienākumu un problēmu dēļ, ir grūtības koncentrēties darba pienākumu veikšanai. Dati liecina, ka Latvijā, salīdzinot ar Igauniju un Lietuvu laika faktors visbiežāk ir risks veiksmīgai darba un ģimenes dzīves saskaņošanai un ir par pamatu darba un ģimenes konfliktam. Individīdi izjūt spriedzi, nogurumu un neapmierinātību ar lomu izpildījumu un iespējām saskaņot būtiskās dzīves jomas. Iedzīvotāju aptaujā „Vīrieši un sievietes darba tirgū” tika veikts mērījums par atšķirībām vēlamajā laika sadalījumā starp dažādām dzīves jomām. Vairāk apmierināti ar līdzšinējo laika sadali starp abām jomām ir vīrieši – esošo darba laiku saglabātu bez pārmaiņām 41 %, bet laiku mājas rūpēm – 51 % aptaujāto; sievietes attiecīgi esošo darba laiku saglabātu 38 % aptaujāto, bet laiku mājsaimniecības darbiem 46 % aptaujāto sieviešu. Līdzīgs skaits abu dzimumu pārstāvju vidū ir to, kas katram no minētajiem darbības veidiem veltītu vairāk laika: vairāk strādātu 30 % vīriešu un 28 % sieviešu, mājas rūpēm vairāk nodotos attiecīgi 29 % vīriešu un 29 % sieviešu. Savukārt samazināt savu slodzi abās darbības jomās galvenokārt vēlētos sievietes: apmaksātā darbā 21 % (16 % vīriešu) un mājās attiecīgi 23 % sieviešu (16 % vīriešu). Saskarsmei ģimenē (attēls Nr.16) vismaz puse abu dzimumu pārstāvju vēlētos veltīt vairāk laika – 50 % vīriešu un 56 % sieviešu.

16.attēls

#### Vēlamais laika patēriņš saskarsmei ģimenē (% no atbildējušo skaita)



Avots: Pētījuma „Dzimumu līdztiesības aspekti darba tirgū” aptaujas „Sievietes un vīrieši darba tirgū” dati (vīrieši n = 606; sievietes n = 713)

Vērtējot laika sadalījumu darbam un ģimenei, pētījumos tiek akcentēts spriedums, ka „visā visumā ģimenes dzīve cieš no tā, ka sieviete strādā pilnu darba dienu” – iedzīvotāju aptaujā to atbalsta 68 % vīriešu un 72 % sieviešu, bet mazu bērnu vecāku aptaujā šim apgalvojumam piekrīt 73 % tēvi un 65 % mātes (Dzimumu līdztiesības aspekti...2006:107). Kā vēlamu darba stundu apjomu gan vīrieši, gan sievietes visbiežāk min 40 stundas nedēļā (attiecīgi 48 % un 30 %). Taču ievērojama daļa sieviešu (37 %) vēlētos strādāt nepilnu slodzi, savukārt vīriešu vidū nedaudz vairāk nekā sievietēm izplatīta vēlēšanās ir strādāt vairāk par 40 stundām nedēļā (Dzimumu līdztiesības aspekti...2006:107). Darba ņēmējiem ir svarīga iespēja

strādāt pēc elastīga grafika, par virsstundām un darbu brīvdienās saņemt paaugstinātu samaksu, kā arī iespēja strādāt nepilnu darba laiku (skatīt tabulu Nr.11), taču tādas iespējas, viņuprāt, praksē tiek piedāvātas un nodrošinātas ļoti reti.

11.tabula

### Elastība darba tirgū darba ņēmēju skatījumā

Darba tirgus elastības aspekti	Darba ņēmēji	
	Svarīgums (rangī)	Nodrošinājums (rangī)
Iespēja saņemt darba algu regulāri	1	1
Iespēja strādāt pēc elastīga grafika	2	10
Iespēja saņemt paaugstinātu samaksu par virsstundu/brīvdienu darbu	3	8
Iespēja strādāt nepilnu darba laiku	4	12
Iespēja izteikt priekšlikumus labākai darba organizācijai	5	5
Iespēja strādāt tehniski drošā darba vidē	6	3
Iespēja strādāt mājās	7	13
Iespēja saņemt papildus labumus (dienesta transports, telefons, veselības apdrošināšana)	8	11
Iespēja gūt atbalstu profesionālai karjerai	9	7
Iespēja pilnā apjomā saņemt valsts noteiktās sociālās garantijas (nodokļu nomaksa )	10	2
Iespēja strādāt psiholoģiski labvēlīgā darba vidē	11	4
Iespēja saņemt vadības atbalstu personīgu jautājumu risināšanai	12	6
Iespēja turpināt izglītību	13	9

Avots: Latvijas un tās reģionu darba tirgus specifiskās problēmas. Jelgava, 2007., 63.lpp.

Vecākiem savu profesionālo nodarbinātību un bērnu audzināšanu vieglāk savienot, ja ir iespējams izmantot specifiskas darba formas, piemēram, elastīgo vai summēto darba laiku, strādāt nepilnu slodzi (saīsināto darba dienu), veikt darbu no mājām. Tāda visai bieži izplatīta darba forma, kā darbs maiņās, var gan atvieglot, gan sarežģīt darba un ģimenes dzīves saskaņošanu, īpaši, ja vecākiem nākas pakārtot dienas režīmu bērnu dārza vai skolas ritmam. Darba ņēmējuprāt, vissvarīgākais ir brīvs jeb elastīgs darba grafiks, piemēram, iespēja no rīta ierasties vēlāk, nepieciešamības gadījumā paņemt brīvu dienu, vai brīvas stundas darba dienā. Vēlams būtu saīsināts vai vismaz normāls darba dienas ilgums, lai nebūtu jāstrādā garas darba stundas. Tās mātes, kuru bērni apmeklē bērnudārzu vai skolu, būtu apmierinātas, ja nebūtu jāstrādā brīvdienās un svētku dienās (Dzimumu līdztiesības aspekti...2006). Aptaujā „Sievietes un vīrieši darba tirgū” strādājošie iedzīvotāji, raksturojot savu darba režīmu un izpildes vietu, norāda, ka nav īpaši brīvi un elastīgi sava darba veikšanā, ko lielā mērā nosaka veicamā darba raksturs un pastāvošās līgumattiecības. Sievietes biežāk nekā vīrieši veic darbus, kuru sākšanas un beigšanas laiku nosaka darba devējs – 74 % (vīrieši – 62 %). Tāpat lielākā daļa sieviešu ik dienas strādā noteiktā darba vietā – 87 % pret 70 % vīriešiem. Sievietes, kuras atsākušas strādāt pēc bērna piedzimšanas, biežāk izmanto kādu no elastīgā darba formām – lielākoties, tas ir elastīgs darba laiks un nepilna darba slodze. Acīmredzot tās ir elastīgā darba formas, kas palīdz apvienot mazu bērnu aprūpi ar profesionālo nodarbinātību, tāpēc arī tiek izmantotas biežāk nekā pirms bērna piedzimšanas. Darba ņēmējiem ir izteikta vēlme izmantot, kādu no elastīgajām darba formām (tabula Nr.12).

## Elastīgā darba formu potenciālais pieprasījums (% katrai darba formai)

Darba forma	Strādājoša māte (n=105) Nestrādājoša māte (n=495) Tēvs (n=500)	Vai Jūs būtu ieinteresēta(-s) izmantot kādu no elastīga darba formām?			
		Jā	Nē	Manā profesijā nav iespējams	Grūti pateikt
Elastīgs darba grafīks	Strādājoša māte	53	23	20	4
	Nestrādājoša māte	35	43	9	14
	Tēvs	38	31	21	10
Summētais darba laiks	Strādājoša māte	34	34	15	16
	Nestrādājoša māte	25	51	8	17
	Tēvs	39	30	19	14
Nepilna slodze (saīsināts darba laiks)	Strādājoša māte	47	32	11	10
	Nestrādājoša māte	42	39	5	15
	Tēvs	13	55	19	14
Attālinātais (distances) darbs	Strādājoša māte	29	37	28	5
	Nestrādājoša māte	32	43	13	12
	Tēvs	14	43	31	11

Avots: „Ģimeņu ar maziem bērniem aptauja” (Dzimumu līdztiesības aspekti...2006)

Darba ņēmēju paustās vēlmes par elastīgo formu izmantošanu ir atšķirīgas sievietēm, kuras atsākušas/uzsākušas strādāt un tām, kuras aptaujas brīdī vēl nestrādāja. Tās, kurām ir pieredze nodarbinātības un bērnu audzināšanas savienojumā, biežāk izteikušas vēlmi izmantot kādu no elastīgā darba formām. Strādāt atsākušās arī biežāk atbildēja, ka konkrētā darba forma viņu profesijā nav iespējama. Attālinātā darba izmantošanā sievietes biežāk nav ieinteresētas, un attiecībā uz šo formu, ir lielākais atbilžu īpatsvars par neiespējamību to izmantot konkrētajā profesijā. Vīrieši, visu minēto formu izmantošanā, atzīst visai lielu nozares vai profesijas ierobežojumu ietekmi, tai skaitā vismazāk viņiem būtu iespējams izmantot distances jeb attālināto darbu. Šie dati liecina par organizāciju kā darbavietu ietekmi uz darba un ģimenes saskaņošanu un nepieciešamību pētīt darba devēju viedokli un pieredzi attiecībā uz elastīgo darba formu ieviešanu organizācijās, lai uzzinātu, kāpēc darbinieku vēlmes strādāt elastīgu darbu netiek realizētas.

Pētot darba ņēmēju neapmierinātības ar darbu iemeslus („Darba apstākļi un riski Latvijā, 2009.-2010”), konstatēts, ka visbiežāk strādājošos neapmierina darba algas apjoms un tas, ka nav stabilitātes un drošības izjūtas vai arī alga netiek laicīgi izmaksāta. Daļa darba ņēmēju sūdzas arī par lielu darba slodzi, sliktiem darba apstākļiem un sociālo garantiju trūkumu. Minētie iemesli ir saistīti ar darbinieku iespējām un grūtībām nodrošināt savas un savas ģimenes vajadzības, kā arī ir nedrošību par nākotni. Pētījumā „Darba tiesību un darba drošības problēmjautājumu izpēte un darba tiesību aizstāvības rīcībstratēģiju modelēšana” (2009) konstatēts, ka strādājošie bieži ir sastapušies ar tādiem ģimenes dzīvi tieši ietekmējošiem darba tiesību pārkāpumiem (tabula Nr.13) kā darba samaksa „aplaksnē” (22%, t.sk. privātajā sektorā 30%), virsstundu darbs bez papildus samaksas (22%), salīdzinoši bieži ar neprognozējamām un biežām izmaiņām darba grafikā (16%) un algas izmaksas aizkavēšanos ilgāk par vienu mēnesi (15%). Tas ietekmē gan ģimenes materiālo situāciju, gan rada grūtības darba ņēmējiem veikt ģimenes pienākumus laika trūkuma un darba slodzes dēļ.

**Pēdējo sešu mēnešu laikā pieredzētie darba tiesību un darba drošības pārkāpumi  
tautsaimniecības nozarēs Latvijā 2009.gadā (atbilžu sadalījums %)**

Darba tiesību un darba drošības pārkāpumi	Visās nozarēs	T.sk. atsevišķās nozarēs				
		Agrārais sektors un ražošana	Būvniecība	Tirdzniecība, viesnīcas, pakalpojumi	Transports, sakari, finanses u.c. pakalpojumi	Valsts pārvalde, izglītība, veselība
Darba samaksa „aploksnē”	22	20	60	24	25	3
Virsstundu darbs bez papildus samaksas	22	16	48	21	27	12
Neprognozējamas, biežas izmaiņas darba grafikā	16	12	27	19	21	7
Darba apstākļu pasliktināšanās	15	12	27	15	19	12
Algas izmaksas aizkavēšanās ilgāk par vienu mēnesi	15	12	43	17	11	4
Darba algas samazināšana bez brīdinājuma	14	15	30	13	13	7
Grūtības izņemt ikgadējo atvaļinājumu	13	12	21	12	22	5
Jāizmanto personiskie naudas līdzekļi darbam	11	8	13	8	16	15
Darbs bez rakstiski noformēta darba līguma	11	9	44	10	9	1
Grūtības izmantot slimības lapu	11	7	28	13	11	4
Pienākumu maiņa uzņēmumā bez brīdinājuma	10	11	20	10	11	6
Uzņēmuma vadības nozīmēts bezalgas atvaļinājums	9	15	20	6	7	5
Aizskaroša attieksme no kolēģu un vadības puses	8	3	14	7	7	10
Atlaišana no darba bez brīdinājuma	5	4	16	5	9	0

Avots: Pētījums „Darba tiesību un darba drošības problēmjauditājumu izpēte un darba tiesību aizstāvības rīcībstratēģiju modelēšana” 2009.gada februāris –aprīlis ( n=1000)

Daudzkārt darba tiesību pārkāpumi veido ķēdes reakciju, proti, darbs bez rakstiski noformēta līguma paredz arī darba samaksu „aploksnē”, kas savukārt piemēram, nenodrošina sociālās garantijas strādājošā darba nespējas vai bērna slimības gadījumos. Aptaujas rezultāti liecina, ka vidēji katram desmitajam strādājošajam ir grūtības izmantot slimības lapu, kas ir īpaši aktuāli ģimenēs ar maziem bērniem. Tam var sekot arī likumdošanai neatbilstoša atlaišana no darba. Ekonomiskās krīzes ietekmē ir vērojama šādu darba tiesību pārkāpumu izplatīšanās tendence, jo arvien vairāk strādājošo, nevēlēdamies palikt bez darba un būdami situācijas ķīlnieki, apzināti pieļauj šādus pārkāpumus (Darba tiesību un darba drošības...2009). No iepriekš raksturotā izriet, ka darba ņēmējiem nākas pieņemt organizāciju (darba devēju) izvirzītos nosacījumus, samierināties un pielāgoties arī tad, ja tiek pārkāptas darba tiesības. To var skaidrot ar algota darba nozīmi mūsdienu indivīdu dzīvē. Algots darbs ir svarīgs, jo: (1) nodrošina materiālās vajadzības; (2) dod iespēju pilnveidoties un sasniegt izvirzītos mērķus; (3) nodrošina saskarsmi ar citiem cilvēkiem sabiedrībā; (4) ir iespēja gūt emocionālo apmierinājumu par padarīto; (5) indivīds darba rezultātā var justies noderīgs plašākai sabiedrībai; (6) indivīds strādājot var apliecināt sevi (Dzimumu līdztiesības aspekti...2006:102-103).

Ja salīdzina darba ņēmēju viedokli par darba nepieciešamību dzimumu griezumā, tad atklājas, ka vīrietim būtiskākais ir būt par galveno materiālo atbalstu, lai nodrošinātu labu dzīves līmeni ģimenei. Savukārt sievietei svarīgi ir justies finansiāli neatkarīgai, sociāli nozīmīgai, lai būtu iespēja pašrealizēties un/vai, lai neiestigtu ģimenes dzīvē. Sievietes atzīst, ka ģimene un bērni viņu dzīvē ieņem svarīgāko vietu, bet darbs ir pēc tam (Dzimumu līdztiesības aspekti...2006). Tomēr vairāk nekā puse sieviešu atgriežas darba tirgū pirmo divpadsmit mēnešu laikā pēc bērna piedzimšanas. Apmēram 72% sieviešu atsāk strādāt iepriekšējā darbavietā, bet 85% no tām tiek saglabāts iepriekšējais amats. Lielākoties arī atalgojums paliek tāds kā pirms bērna piedzimšanas. „Ģimeņu ar maziem bērniem aptaujā” noskaidroti darba atsākšanas iemesli sievietēm pēc bērna piedzimšanas un bērna kopšanas atvaļinājuma izmantošanas (skatīt tabulu Nr.14). Secināts, ka galvenais iemesls ir *nepieciešamību pēc lielākiem ienākumiem*. Ienākumu nozīme paaugstinās, ja ir svarīgi apstākļi, kas ir saistīti ar tiešu vai netiešu naudas trūkumu. Strādāt atsākušās mātes par pietiekami svarīgu iemeslu min arī to, ka *ir, kas aprūpē bērnu* laikā, kad māte ir darbā. Tas ir būtiski gan praktisku, gan emocionālu apsvērumu dēļ. Daudzas sievietes atzīst, ka atsākušās darbu, jo *gribas ko vairāk, nekā nodarboties ar bērnu*, kā arī sievietes *negrib zaudēt kvalifikāciju un darba iemaņas*, kas savukārt liecina par to, ka darbinieces loma mūsdienu sievietei ir svarīga.

14.tabula

**Iemesli darba atsākšanai mātēm pēc bērna piedzimšanas (% katrā grupā)**

Iemesli	Strādājošām mātēm		Tām, kuras plāno atsākt strādāt	
	Visi iemesli*	Galvenais iemesls**	Visi iemesli*	Galvenais iemesls**
Lai būtu lielāki ienākumi	87	49	79	51
Bērna kopšanas pabalsts ir pārāk mazs	59	12	53	11
Ir (būs), kas bērnu aprūpē	35	1	26	2
Gribas ko vairāk, nekā nodarboties ar bērnu	31	5	30	5
Negribēju (negribu) zaudēt kvalifikāciju, darba iemaņas	30	3	29	4
Beidzās (beigsies) bērna kopšanas atvaļinājums	26	10	45	8
Ilgstošai nestrādāšanai ir negatīva ietekme uz karjeru	26	4	18	2
Pietrūka (pietrūkst) sociālo kontaktu komunikācijas	23	2	23	2
Labs, interesants, patīkams darbs	20	3	16	2
Baidos, ka varu zaudēt darba vietu	17	4	15	2
Pēc darba devēja lūguma	14	1	5	-
Lai būtu iespēja veikt lielākas sociālās iemaksas	11	1	12	-
Bērnam nepieciešami kontakti ar vienaudžiem, tādēļ iekārtojām viņu pirmsskolas izglītības iestādē	8	-	32	2
Tagad bērna kopšanas atvaļinājumu izmanto dzīves biedrs	1	-	-	-
Cits iemesls	-	-	1	1
Grūti pateikt	-	7	3	10
n =	105	105	372	372

Piezīme: \* Visi iemesli ir vairākatbilžu jautājums, % kopsumma > 100%;

\*\*Kā galvenais iemesls bija jāatzīmē viens-svarīgākais.

Avots: „Ģimeņu ar maziem bērniem aptauja” (Dzimumu līdztiesības aspekti...2006:244)

Atgriešanās darbā pēc bērna kopšanas atvaļinājuma ir saistīta gan ar psiholoģiskām, gan profesionālām problēmām. Kā vīrieši, tā sievietes uzskata, ka pēc bērna kopšanas atvaļinājuma nav grūti atgūt profesionālās iemaņas, jo pamatiemaņas neaizmirst. Aptaujātās sievietes atzīst, ka pēc atvaļinājuma ir papildus motivācija un vēlme sevi pierādīt, jo *sēžot mājās*, ir apnikusi ikdienas dzīve. Vīrieši lielākās grūtības, kādas ir sievietei atgriežoties darbā, saskata nevis profesionālajā sfērā, bet tieši praktiskajā dzīves organizēšanā (Dzimumu līdztiesības aspekti...2006), tādējādi pēc būtības norādot uz darba un ģimenes saskaņošanu un no tā izrietošajām grūtībām.

Daudzējādā ziņā grūtības saskaņot darbu un ģimeni ir saistītas ar bērnu aprūpes un pieskatīšanas iespējām, sevišķi bērna agrīnā vecumā (līdz diviem gadiem). „Ģimeņu ar maziem bērniem aptaujā” vecāki tika lūgti aprakstīt esošo vai plānoto bērna pieskatīšanas kārtību dažādos vecumos, kā arī sniegt savu viedokli par vēlamāko bērna pieskatīšanas formu (tabula Nr.15). Šie dati ļauj ne tikai apzināt vēlmes un realitāti, bet arī salīdzināt vīriešu un sieviešu viedokli saistībā ar bērna aprūpi un abu vecāku iesaisti bērna pieskatīšanā.

15.tabula

**Faktiskā vai plānotā un pēc vecāku domām labākā (vēlamākā) uzraudzība bērniem dažādos vecumos (% katrā vecumā)**

Faktiskais un labākais – vēlamākais uzraudzības veids		Bērna vecums, mēnešos					
		0-3	3-6	6-9	9-12	12-18	18-24
Bērna māte	Faktiski	97	95	91	86	76	69
	Vēlmes: sievietes	94	91	84	78	66	62
	Vēlmes: vīrieši	93	90	85	77	68	64
Bērna tēvs	Faktiski	10	12	14	15	16	17
	Vēlmes: sievietes	14	17	20	21	21	21
	Vēlmes: vīrieši	9	10	14	19	20	20
Vecāki mainoties	Faktiski	7	9	11	15	18	18
	Vēlmes: sievietes	13	15	24	30	35	34
	Vēlmes: vīrieši	11	13	20	28	33	35
Vecvecāki	Faktiski	12	15	21	24	30	32
	Vēlmes: sievietes	8	12	18	23	32	36
	Vēlmes: vīrieši	6	8	12	19	26	29
Brāļi/māsas	Faktiski	1	2	3	4	5	6
	Vēlmes: sievietes	2	2	4	5	6	7
	Vēlmes: vīrieši	-	1	2	3	5	7
Radinieki, kaimiņi, draugi	Faktiski	-	1	2	2	4	5
	Vēlmes: sievietes	-	-	1	2	4	6
	Vēlmes: vīrieši	-	-	1	2	4	6
Apmaksāta aukle	Faktiski	-	1	2	4	9	9
	Vēlmes: sievietes	-	1	2	4	9	12
	Vēlmes: vīrieši	1	1	2	4	8	10
Pirmskolas bērnu iestādes	Faktiski	-	-	-	1	5	15
	Vēlmes: sievietes	-	-	-	-	7	20
	Vēlmes: vīrieši	-	-	-	1	5	16
Cits	Faktiski	-	-	-	-	-	-
	Vēlmes: sievietes	-	-	-	-	-	1
	Vēlmes: vīrieši	-	-	-	-	-	1

Piezīme: Vairākatbilžu jautājums % summa >100%  
Avots: „Ģimeņu ar maziem bērniem aptauja” n= 372

Līdz gadam (īpaši līdz 9 mēnešu vecumam) bērnu pārsvarā aprūpē māte un faktiski dara to biežāk, nekā uzskata par vēlamāko uzraudzības formu. Bērna pieskatīšanu abiem vecākiem savstarpēji mainoties par labāko abi vecāki atzina pusotru līdz divas reizes biežāk, nekā šis aprūpes veids ticis praktizēts reāli. Savukārt vecvecākus iesaistīt mazu bērnu aprūpē, īpaši līdz 9 mēnešu vecumam, vecāki gribētu nedaudz mazāk, nekā īstenojuši faktiski. Kopumā gan sievietes, gan vīrieši par vislabāko bērnam līdz gada vecumam atzīst pašu vecāku aprūpi, un tieši vecākiem mainoties, nevis iesaistot vecvecākus vai citus radniekus. Bērnam sasniedzot gada vecumu, mātes kā aprūpētājas loma pakāpeniski samazinās, tomēr tā ir nozīmīga (76 % ģimeņu bērnu vecumā no viena līdz pusotram gadam aprūpē māte). Trešā daļa respondentu par vēlamāko uzraudzības veidu šāda vecuma bērniem atzīst vecāku savstarpēju mainīšanos, bet reāli to īsteno vien 18 %. Pēc sieviešu domām, bērnu aprūpē varētu vairāk iesaistīt vecvecākus, savukārt, vīrieši domā pretēji – vēlamākais būtu mazāk, nekā tiek īstenots reāli. Bērnus, vecumā no pusotra līdz diviem gadiem (18-24 mēneši), praksē reāli aprūpē māte (69 %), 32 % izmanto vecvecāku palīdzību, 18 % – ar bērna uzraudzību tika galā abi vecāki pārmaiņus, 17 % - bērnu aprūpēja tēvs, bet pirmsskolas izglītības iestādes apmeklēja 15 % bērnu. Salīdzinājumā ar reāli izmantoto, par labāko uzraudzības veidu vecāki 1.9 reizes biežāk atzina savstarpējo mainīšanos bērnu aprūpē (Dzimumu līdztiesības aspekti...2006). Aukles pakalpojumus izmanto visai neliels ģimeņu skaits (iespējams tāpēc, ka nevar to atļauties), to arī vairumā gadījumu neatzīst kā vēlamāko bērnu pieskatīšanas formu. Pēc pusotra gada vecuma sasniegšanas būtiski pieaug pirmsskolas izglītības iestāžu loma bērnu uzraudzībā. Vecāku izvēli mazu bērnu aprūpē ietekmē ģimenes finansiālā situācija, lomu sadalījums ģimenē un vēlmes vai nepieciešamība mātei atgriezties darba tirgū. Jāsecina, ka, no darba ņēmēju viedokļa, bērnu aprūpes un uzraudzības nodrošināšana kļūst par svarīgu faktoru, kas ietekmē viņu iespējas atgriezties darbavietā. Grūtības saskaņot darbu un ģimeni pēc bērna piedzimšanas jaunu ģimenes pienākumu dēļ pieaug kā sievietēm, tā vīriešiem, taču tas, ka sievietes faktiski biežāk uzņemas rūpes par bērnu, apgrūtina sieviešu iespējas iesaistīties algotā darbā līdz tiek rasti alternatīvi risinājumi bērna aprūpes nodrošināšanai.

Kopumā jāsecina, ka darba ņēmēju iespējas saskaņot darbu un ģimeni ļoti lielā mērā ietekmē nepieciešamā infrastruktūra – valsts un pašvaldību radītā vide un organizāciju kā darbavietu struktūra, darba organizācijas formas un korporatīvā kultūra. Darba ņēmēju perspektīvas aplūkojums apstiprina, ka darba un ģimenes saskaņošana ir komplicēta un aktuāla problēma mūsdienu Latvijā. Kā indivīdu, tā sabiedrības līmenī ir nepieciešamība pēc saskaņotas darba un ģimenes dzīves. Darba ņēmēju perspektīvas aplūkojums parāda, ka organizāciju kā darbavietu loma darba un ģimenes saskaņošanas procesos ir dominējošā, piemēram, iespējot laika sadalījumu, stresa un noslodzes līmeni, kā arī iespējas izmantot likumdošanā noteiktās normas. Daudzējādā ziņā darba un ģimenes saskaņošana ir iesakņota organizāciju praksēs, tāpēc jāapzina privātā sektora organizāciju pieredze darba un ģimenes saskaņošanā un jāanalizē iespējas ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā.

## 6. PRIVĀTĀ SEKTORA ORGANIZĀCIJU PIEREDZE DARBA UN ĢIMENES SASKAŅOŠANĀ

### 6.1. Darba un ģimenes saskaņošanas aspekts organizāciju kā darbavietu vērtēšanas sistēmās

Darba devēju vērtēšanas sistēmas ir instruments, ko izmanto, lai apzinātu un ranžētu organizācijas kā darbavietas, izvērtējot ar darba vidi un darba apstākļiem saistītus aspektus, tostarp darba un ģimenes saskaņošanu. Šī iemesla dēļ ir vērts aplūkot, kādas darba devēju vērtēšanas sistēmas pastāv mūsdienu Latvijā un, cik liela vērība tajās piešķirta darba un ģimenes saskaņošanas aspektam, kā arī noskaidrot, kuras organizācijas identificētas kā labā prakse. Teorētiski un empīriski vērtēšanā uzmanības fokuss ir vērsts uz organizāciju tēla un reputācijas aspektu izpēti<sup>4</sup>.

Par nozīmīgu organizācijas tēla un reputācijas aspektu atzīst darba devēja tēlu (*employer image*) un jaunākajos avotos – arī darba devēja zīmolu (*employer brand*), izvirzot priekšplānā to organizācijas šķautni, kas attiecas uz organizāciju kā darbavietu (Sullivan, 2004). Tas palīdz raksturot to, kāds ir darba devējs darba ņēmēju skatījumā un kādu to vēlas veidot un uzturēt konkrētais darba devējs, lai atšķirtos no citiem darba devējiem un paaugstinātu savu konkurētspēju. Darbavietas tēls izceļ organizācijas darba piedāvājuma un darba vides unikālos aspektus (Backhaus, Tikoo, 2004). Izmantojot labumu (*benefits*) jēdzienu, darba devēja tēls tiek definēts kā funkcionālu, ekonomisku un psiholoģisku labumu kopums, ko nodrošina darba devējs un, kas tiek saistīti ar konkrētu organizāciju (Ambler, Barrow, 1996). Būtībā var nošķirt divus pamataspektus kontekstā ar darba devēja tēlu:

- (1) funkcionālie aspekti, kas saistīti ar pievilcīgumu objektīvās kategorijās, piemēram, alga, pabalsti un citi taustāmi labumi;
- (2) simboliskie aspekti, kas saistīti ar organizācijas prestižu un iespējamo sociālo atzīšanu sabiedrībā, ja esi konkrētās organizācijas darbinieks (Backhaus, Tikoo, 2004).

---

<sup>4</sup> Lai gan dažkārt organizācijas tēla un reputācijas jēdzieni to daudzdimensionalitātes dēļ tiek lietoti kā sinonīmi, teorētiski pastāv vairākas atšķirības šo konceptu izpratnē. Akadēmiskajā vidē nav vienotas izpratnes par organizācijas tēla un organizācijas reputācijas savstarpējību – vieni autori uzskata, ka reputācija ir organizācijas tēla sastāvdaļa, citi, ka organizācijas tēls veido organizācijas reputāciju. Bez jau minētajiem vairāki autori par būtisku nosauc arī organizācijas identitātes jēdzienu, kas raksturo vērtību un principu kopumu, ko darbinieki un vadītāji saista ar konkrētu organizāciju (Lievens, Van Hoye, 2007), tādējādi pieņemot, ka organizācijas identitāte ir avots gan organizācijas tēlam, gan reputācijai. Organizācijas tēls ir daudznozīmīgs fenomens, kuru veido divas savstarpēji saistītas daļas: organizācijas ārējais tēls un organizācijas iekšējais tēls. Organizācijas ārējo tēlu veido vairāki komponenti: biznesa tēls un reputācija, sociālais tēls, produkcijas vai pakalpojumu tēls, artefakti. Iekšējā tēla komponenti ir: organizācijas vadītāja tēls, darbinieku tēls, darba kultūra un mikroklimats organizācijā. Organizācijas iekšējais tēls var būtiski ietekmēt tās ārējo tēlu (Dubkēvičs, 2009). Organizācijas tēls ir iespaidu, priekšstatu un asociāciju kopums, kas nosaka dažādu ieinteresēto aģentu grupu viedokli par organizāciju. Norit organizācijas sociālā konstruēšana. Tēls, kas veidojas par organizāciju, ir atkarīgs no vairākiem faktoriem: informācijas, kas ir indivīdu rīcībā par konkrētu organizāciju; informācijas avota un veida, kā indivīds ieguvis informāciju par organizāciju; saskaņotības starp informāciju, kas jau ir indivīdu rīcībā par organizāciju un jauniegūto informāciju. Organizācijas tēls ir emocionāla kategorija, kas balstīta uz iespaidiem (Fambrun, 1996). Organizāciju pētniecībā kopš 1990. gadu vidus aizvien lielāku uzmanību sāk pievērst ar organizāciju reputāciju saistītiem jautājumiem. Arī korporatīvajā pasaulē uzņēmumu reputācijas un reputācijas vadības aspekts kļūst ļoti aktuāls. Organizācijas reputācija ir organizācijas darbībā iesaistīto aģentu grupu (*constituents*) vispārējs novērtējums par konkrēto organizāciju (Fambrun, 1996). Organizācijas reputācija ir priekšstats, kas veidojas no dažādu viedokļu, attieksmju un pieņēmumu kopuma. Reputācija nav skaidri definējama, jo balstās uz cilvēku uztveri (Grifins, 2008). Var secināt, ka organizācijas tēls, reputācija un identitāte ir sociālas konstrukcijas, organizācijas būtību raksturojoši netveramie (*intangible*) elementi, starp kuriem pastāv mijiedarbība un ir vērojama savstarpējība. Organizācijas reputācija un tēls ir uzskatāmi par būtisku organizācijas kapitālu un aktīvu. Atpazīšanas pakāpe ir pirmais kritērijs vai priekšnoteikums organizācijas tēla un reputācijas noskaidrošanas kontekstā.



Tādējādi darba devēja tēls veido organizācijas kā darba devēja raksturojumu, ietverot organizācijas vērtību sistēmu, stratēģijas un rīcību attiecībā uz esošo un potenciālo darbinieku piesaisti un motivēšanu. Darba devēja tēls aptver vairākas dimensijas, piemēram, darba saturu, darba vidi, karjeras un attīstības iespējas, kompānijas attīstību, algu līmeni, rūpes par darbiniekiem u.tml. Darba devēja zīmolvērdība cieši saistīta ar darba devēja atpazīstamību, darba devēja tēlu un reputāciju (Lievens, Van Hove, 2005). Pētījumos (Ewing, 2002) gūti pierādījumi, ka labs darba devēja tēls un zīmols ir priekšrocība konkurencē uz zināšanām balstītā ekonomikā.

Darba devēju vērtēšana pēc dažādiem aspektiem un rādītājiem ir ierasta prakse Amerikas Savienotajās Valstīs, Kanādā, Austrālijā, Rietumeiropas valstīs. Organizāciju kā darbavietu un darba devēja tēla izpēti aizsākumus saista ar 1980. gadu sākumu, kad Roberts Liverings (*Robert Levering*) un Miltons Moskovits (*Milton Moskowitz*) publicēja grāmatu par labākajām darbavietām Amerikā. Vēlāk viņi nodibināja Lieliskas darbavietas institūtu (*The Great Place to Work Institute*), kas pēta darbavietas, un ir pasaulē nozīmīgāko darbavietu vērtēšanas sistēmu metodoloģijas izstrādātājs (piemēram, *Fortune 100 Best*) un izpēti veicējs<sup>5</sup>. Plaši izplatītas un atzītas ir arī Labākā darba devēja (*Employer of Choice*) vērtēšanas sistēmas gan ASV, gan Kanādā, Lielbritānijā, Šveicē<sup>6</sup>. Darba devēju vērtēšana notiek kontekstā ar korporatīvās sociālās atbildības ideju un koncepciju par labu biznesa praksi attīstību. Neskatoties uz to, ka pasaulē izplatītākās darba devēju vērtēšanas sistēmas lielākoties ir komerciāli pasākumi, to rezultāti tiek uzskatīti par ticamiem un nozīmīgiem, kā arī to publiskošana tiek gaidīta.

Promocijas darba autore ilgākā laika periodā ir apzinājusi un apkopojusi informāciju par darba devēju vērtēšanas sistēmām un to izmantošanu Latvijā. Tabulā Nr.16 apkopotas dažādas darba devēju vērtēšanas sistēmas Latvijā kopš 2005. gada, sniegts pārskats par to nosaukumiem, publiskotajiem vērtēšanas sistēmu mērķiem/nolūkiem, gadu, kopš kura tiek veikta šāda vērtēšana vai, ja tas ir bijis unikāls pasākums, tā veikšanas gadu. Tālāk šīs nodaļas ietvaros analizēta darba devēju vērtēšanas sistēmu metodoloģija salīdzinājumā ar pasaulē atzītu šāda tipa vērtēšanas sistēmu metodoloģiju, kā arī sniegts dažādu vērtēšanas sistēmu rezultātu apkopojums un analizēta darba devēju vērtēšanas sistēmu funkcionālā nozīme.

---

<sup>5</sup> *The Great Place to Work* institūts sagatavo šādus darba devēju reitingus: *25 Best Small Companies to Work for in America*, *25 Best Medium Companies to Work for in America*, *Best Companies to Work for in Canada*, *Best Companies to Work For in Latin America*, *Best Workplaces in Asia*, *Best Workplaces in Europe*, *Fortune 100 Best Companies to Work For*, *Fortune 100 Best Companies to Work For - Best Benefits*, *Fortune 500 List*. Amerikas Savienotajās Valstīs īpašu uzmanību mazajām organizācijām pievērš bezpeļņas organizācija *Winning Workplaces* un *The Wall Street Journal*, kas veic *Top Small Workplaces*.

<sup>6</sup> Austrālijā *Employer of Choice* ir autoritatīvākās šāda tipa vērtēšanas sistēmas, ko iniciē un atbalsta Austrālijas Valdības Vienādu iespēju darbavietās aģentūra (*Australian Government's Equal Opportunities for Women in the Workplace Agency*). Jēdziens *employer of choice* tiek asociēts ar darbinieku piesaisti un noturēšanas stratēģijām. Izpratne ietver arī organizācijas reputāciju, ģimenei draudzīgas darbavietas stratēģijas un darba apstākļus, darbinieku godalgošanas iniciatīvas u.tml. *Employer of choice* var tikt aplūkots, izmantojot dažādas perspektīvas: no attiecīgā uzņēmuma darbinieku perspektīvas, darba devēju viedokļa, nozares pārstāvju vērtējumā vai sabiedrības skatījumā (Gill, 2011).

## Darba devēju vērtēšanas sistēmas Latvijā (hronoloģiskā secībā)

Nosaukums	Veicējs	Formulētais mērķis	Gads
„Uzņēmumu reputācijas tops”	Diena & Nords Porter Novelli	Uzņēmumu reputācijas reitingu apkopojums.	Kopš 2005.
„Pievilcīgākais darba devējs”	Fastleader.com	Noskaidrot, ko darbinieki sagaida no iespējamā darba devēja, un veikt pievilcīgāko darba devēju apkopojumu. Apkopot informāciju, kas palīdzētu darba devējiem veidot efektīvākus un saistošākus darba piedāvājumus.	2006.
„Dzimumu līdztiesības indekss organizācijā”	LM	Organizāciju vērtēšana caur dzimumu līdztiesības prizmu. Noskaidrot, kuros Latvijas uzņēmumos tiek nodrošināta labvēlīgākā darba vide abu dzimumu darbiniekiem.	2006.
„Ģimenei draudzīgs komersants”	BGLM LM	Akcentēt komersantus, kuru politika un pakalpojumi ir draudzīgi bērniem un ģimenēm, kā arī popularizēt bērniem un ģimenēm draudzīga komersanta ideju.	Kopš 2006.
„Iekārotākais darba devējs”	Workingday	Noskaidrot uzņēmumu kā darba devēju reputāciju darba tirgū, kā arī galvenos motivējošos faktorus, kas darba ņēmējiem liek izvēlēties, kurā no uzņēmumiem strādāt.	Kopš 2007.
„Labākais darba devējs”	LDDK	Godināt uzņēmīgākos un sociāli atbildīgākos darba devējus un izcelt darba devēju nozīmi un ieguldījumu reģionu attīstībā.	Kopš 2008.
„Labāko un sliktāko darba devēju TOP 10”	TavsDarbs.lv	Apkopot uzņēmumu darbinieku atsauksmes par saviem darba devējiem – par darba apstākļiem, atalgojumu, karjeras iespējām, vadības un kolēģu attieksmi.	Kopš 2009.
„Sociāli atbildīgs uzņēmums”	LBAS	Darba devēju vērtēšana atbilstoši augstākajiem KSA standartiem attieksmē pret darba tiesībām un darba drošību.	2009.
„Goda dēlis”	VDI	Noteikt rūpīgākā un atbildīgākā uzņēmuma titulu un izveidot atbildīgāko darba devēju sarakstu.	2009.
„Ilgtspējas indekss”	LDDK LBAS	Starptautiskām prasībām atbilstošs uzņēmuma snieguma novērtējums visos korporatīvās atbildības aspektos – vide, darba vide, tirgus attiecības, atbildība pret sabiedrību.	Kopš 2010.

Avots: Autores veidota tabula, balstoties uz interneta resursos iegūstamo informāciju un ekspertinterviju laikā iegūto informāciju.

Katra no darba devēju vērtēšanas sistēmām akcentē vienu vai otru aspektu – darba devēja tēlu, reputāciju, atbildību, dzimumu līdztiesību, draudzīgumu ģimenēm, korporatīvo kultūru. Jānorāda, ka visās apzinātajās Latvijā esošajās darba devēju vērtēšanas sistēmās vērtēšanas kritērijos ir ietverti ar darba un ģimenes saskaņošanu saistīti aspekti. Iepazīstoties ar šīm darba devēju vērtēšanas sistēmām, var secināt, ka ir dažādi to organizētāji un veicēji: ministrijas (Labklājības Ministrija; bijusī Bērnu un ģimenes lietu ministrija), sociālie partneri (Latvijas Darba devēju konfederācija, Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība), personāla

atlases kompānijas (SIA „Workingday Latvija”), interneta portāli un laikraksti (TavsDarbs.lv, Diena). Būtībā ir pārstāvētas vairākas ieinteresēto aģentu grupas.

Atkarībā no iegūtā rezultāta, darba devēju vērtēšanas sistēmas Latvijā nosacīti var iedalīt divās kategorijās:

- (1) ranžējuma tipa darba devēju vērtēšanas sistēmas, kur galarezultātā organizācijas tiek sakārtotas noteiktā hierarhijā – piemēram, *Iekārotākais darba devējs, Labāko un Sliktāko darba devēju TOP 10, Uzņēmumu reputācijas tops*;
- (2) statusa iegūšanas tipa darba devēju vērtēšanas sistēmas, kur galarezultātā organizācijai tiek piešķirts konkrēts statuss – piemēram, *Ģimenei draudzīgs komersants, Sociāli atbildīgs uzņēmums*, savā ziņā arī *Ilgspējas indekss*.

Dažādiem nolūkiem nepieciešamas ir abu tipu vērtēšanas sistēmas. Ranžējuma tipa vērtēšanas sistēmas rosina uz sacensību un veicina konkurenci starp darba devējiem, savukārt statusa iegūšanas tipa darba devēju vērtēšanas sistēmas vairāk orientētas uz kompleksu atsevišķu organizācijas novērtēšanu atbilstoši kādām noteiktām prasībām, tāpēc tās funkcionē kā kvalitātes vadības instruments. Lielākoties vērtēšanas sistēmas vērsta uz lielu organizāciju apzināšanu un iespējām tikt iekļautām labāko vidū. Lieliem uzņēmumiem tā ir arī papildus publicitātes iegūšanas iespēja. Mazajiem un mikro uzņēmumiem saistošas varētu būt statusa iegūšanas darba devēju vērtēšanas sistēmas. Dalība statusa iegūšanas vērtēšanas sistēmās ir brīvprātīga, kas hipotētiski pieļauj jebkuras organizācijas pieteikuma iesniegšanu un attiecīgi, novērtēšanas rezultātā konkrētā statusa iegūšanu. Darba devēju vērtēšanas sistēmas aktualizē jautājumus par labajām praksēm, to izzināšanu un popularizēšanu sabiedrībā.

Darba devēju vērtēšanas sistēmu mērķu/nolūku analīze liecina par vērtēšanas sistēmu mērķu dažādību, taču mērķos maz atspoguļota vērtēšanas sistēmu rezultātu tālāka izmantošana un to funkcionālā nozīme. Lai spriestu par šo mērķu īstenošanu, iegūto rezultātu patiesumu un saprastu darba devēju vērtēšanas sistēmu rezultātus, jāanalizē šo vērtēšanas sistēmu metodoloģija. Pielikumā Nr.1 un Nr.2 tabulas formā sniegts pārskats par darba devēju vērtēšanas sistēmu metodoloģiju Latvijā, raksturojot informācijas iegūšanas metodes un vērtēšanas kritērijus. Iepazīstoties ar publiski pieejamo informāciju par darba devēju vērtēšanas sistēmām, jāsecina, ka metodoloģijas jautājumiem šajā informācijas laukā nav atvēlēta būtiska vieta. Tikai dažām no tām (piemēram, *Ilgspējas indeksam* un konkursam *Ģimenei draudzīgs komersants*) tiek sniegts detalizēts metodoloģijas raksturojums un vērtēšanas gaitas apraksts. Reti kurai darba devēju vērtēšanas sistēmai pamatotas vērtējamās jomas un izskaidroti indikatori. Publiskajā telpā plašākās diskusijas saistībā ar vērtēšanas sistēmu metodoloģijas jautājumiem bijušas 2009. gadā par *Uzņēmumu reputācijas topu*<sup>7</sup>. Aplūkojot darba devēju vērtēšanas ranžējuma sistēmas, redzams, ka informācijas iegūšanai visbiežāk izmantotā metode ir – interneta aptauja. Nevienā vērtēšanas sistēmu metožu aprakstā netiek apspriesti vai raksturoti šādas metodes izmantošanas pozitīvie un negatīvie aspekti, piemēram, tie, kas saistīti ar izlases veidošanu. Vērtēšanas kritēriji tiek raksturoti un norādīti, taču, izpētot attiecīgo vērtēšanas sistēmu instrumentāriju, jāsecina, ka ne visi kritēriji ir ietverti un operacionalizēti anketās. Galvenokārt dominē vispārēji ar darba apstākļiem un darba devēja tēlu saistīti aspekti, kas tādējādi robežojas tikai ar atpazīstamības pakāpes izpēti. Nevienā no vērtēšanas sistēmām netiek raksturota rezultātu ticamība un patiesums. Ir pamats

<sup>7</sup> Plašāka informācija portāla 7guru rakstā „Eksperti: jāveido profesionāla diskusija par reputācijas topu”. Skatīts internetā: <http://7guru.asp.lv/news/nozareszinat/article.php?id=54921>

uzskatīt, ka tieši īstenotā metodoloģija ietekmē rezultātus. Diskutabli, vai un cik lielā mērā (ar konkrēto metodoloģiju) tiek sasniegti vairāku aplūkoto darba devēju vērtēšanas sistēmu izvirzītie mērķi (sevišķi, *Labāko un Sliktāko darba devēju top 10* vai *Dzimumu līdztiesības indekss organizācijā*). Aplūkojot statusa iegūšanas tipa darba devēju vērtēšanas sistēmu metodoloģiju, jāsecina, ka tā tiek raksturota izvērstāk un, ja vērtēšana ir ikgadējs pasākums, novērojamas metodoloģijas pilnveidošanas tendences. Statusa iegūšanas vērtēšanas sistēmu raksturojumos tiek izklāstīti arī teorētiski-metodoloģiskie aspekti, kas kā vērtējamajām organizācijām, tā citām ieinteresētajām pusēm ļauj saprast un apzināties iegūtā novērtējuma būtību.

Promocijas darba autore iepazīsinies arī ar ārvalstīs veikto darba devēju vērtēšanas sistēmu metodoloģijas aprakstiem, tāpēc var secināt, ka Latvijā veiktajās darba devēju vērtēšanas sistēmās izmantotā metodoloģija ir atšķirīga no ārvalstīs pielietotās metodoloģijas. Ieskatam vērtīgi pievērst uzmanību būtiskākajām atšķirībām. Pasaulē atzītāko vērtēšanas sistēmu pamatā ir detalizētas un daudzpusīgas metodoloģijas izmantošana un kvalificētu pētnieku piesaiste datu apstrādes un analītiskajam darbam. Šīs pozīcijas objektīvi veido arī lielākās ar vērtēšanu saistītās izmaksas, tāpēc, atšķirībā no vērtēšanas sistēmām Latvijā, ārvalstīs organizācijām jāmaksā dalības maksa. Taču galarezultātā organizācija iegūst ne tikai vietu sarakstā vai kādu noteiktu statusu, bet tai tiek arī sagatavota analīze un sniegtas rekomendācijas. Latvijā šādu iespēju sniedz tikai *Ilgspējas indekss*.

Globālā mērogā visplašākās diskusijas saistībā ar darba devēju vērtēšanas sistēmu metodoloģiju ir bijušas par to, kādas ir lielisko darbavietu (*great workplaces*) raksturīgās iezīmes. Ir izstrādāts Lieliskās darbavietas modelis (*The Great Place to Work Model*), kas ietver piecas dimensijas: (uz)ticamība (*Credibility*), cieņa (*Respect*), godīgums (*Fairness*), lepnums (*Pride*) un biedriskums (*Camaraderie*) (Burchell, Robin, 2011). Lieliskas darbavietas institūts (*The Great Place to Work institute*), veidojot labāko darbavietu sarakstus, izmanto atzītu metodoloģiju: organizācijas, kas grib tikt iekļautas sarakstā, piesakās pašas, tad tiek veikta konkrētās organizācijas darbinieku aptauja (*Trust Index<sup>®</sup> Employee Survey*). Nākamajā etapā tiek novērtēta organizācijas kultūra (*Culture Audit<sup>®</sup>*) vērtējot organizāciju no vadības perspektīvas, izzinot organizācijas prakses un programmas, kā arī vadītāju viedokli par dažādiem jautājumiem. Papildus tam tiek izzināta informācija par konkrēto organizāciju no drošticamiem avotiem (piemērām, specifiskām datu bāzēm), kā arī organizācijas atspoguļojumu masu medijos. Galarezultātā iegūtā informācija par konkrēto organizāciju tiek salīdzināta (veikts benčmārkings) ar citām un uz tā pamata izveidots ranžējums. Katrai organizācijai tiek sagatavota arī detalizēta analīze un rekomendācijas. Tātad, būtībā organizācija iegūst arī izpētes rezultātus. Pēc līdzīga principa tiek veidotas arī darba devēju vērtēšanas sistēmas Lielbritānijā, no kurām lielāko daļu kopš 2000. gada organizē un finansē *The Sunday Times*.<sup>8</sup> Tiek izmantota šāda metodoloģija: organizācijas, kas vēlas tikt iekļautas sarakstā, piesakās pašas (jābūt vismaz 50 pilnu slodzi strādājošajiem darbiniekiem), tad tiek veikta konkrētās organizācijas darbinieku aptauja (*Workplace Insight Tool<sup>TM</sup>*) vērtējot astoņas pozīcijas: līderības vērtējums, tiešo vadītāju vērtējums, personiskās izaugsmes novērtējums, subjektīvā labklājība un darba un privātās dzīves līdzsvars, kolēģu un sadarbības vērtējums, kompānijas pozitīvas ietekmes uz sabiedrību novērtējums, piesaistes darbam un organizācijai

---

<sup>8</sup> *The Sunday Times 75 Best Places to Work in the Public Sector, The Sunday Times 100 Best Companies, The Sunday Times 100 Best Small Companies to Work for, The Sunday Times Best 25 Big Companies, The UK's Best Companies to Work for.*

novērtējums, darbinieku apmierinātība ar atalgojumu un citiem labumiem. Bez jau minētā tiek veiktas ekspertu vizītes uz konkrēto organizāciju, lai klātienē novērtētu dažādus aspektus un situāciju. Var secināt, ka šo darba devēju vērtēšanas sistēmu pamatu veido gan teorētisks pamatojums, gan specifiska uz iedziļināšanos atsevišķu organizāciju darbībā vērsta analīze. Tiek veikta nevis dažādu (jebkādu) darba ņēmēju aptauja (kā tas visbiežāk notiek Latvijā), bet gan konkrētās organizācijas darbinieku aptauja. Izmantoti daudzveidīgi informācijas iegūšanas avoti, kas Latvijā veiktajās darba devēju vērtēšanas sistēmās ir raksturīgi tikai statusa iegūšanas tipa sistēmām.

Vairākās valstīs darba devēji un organizācijas tiek vērtētas specifiski, fokusējoties uz to draudzīgumu ģimenēm, tiek veidoti speciāli ranžējumi, piešķirtas godalgas un sertifikāti. Šo vērtēšanas sistēmu nosaukumi variē dažādās valstīs, kā arī atkarībā no sertificētāja vai konkursa organizatora institūciju izvēles un mērķiem. Specifisks novērtēšanas instruments tiek pielietots Darba un ģimenes audits (*Work-Family audit*) vai Darba un privātās dzīves līdzsvara audits (*Work-Life balance audit*). Darba un ģimenes audits ir Vācijā izstrādāts kvalitātes vadības instruments ar mērķi optimizēt ilgspējīgas un ģimenei draudzīgas cilvēkresursu menedžmenta stratēģijas. Šis instruments ir atzīts Eiropā un pārdēvēts par Eiropas darba un ģimenes auditu (*European Work & Family Audit*)<sup>9</sup>. Kopējais audita norises ilgums ir trīs gadi. Pēc pirmajiem sešiem auditēšanas mēnešiem organizācija saņem pamata līmeņa sertifikātu, kas apliecina, ka ģimenei draudzīgas iniciatīvas ir iestrādātas uzņēmuma pamatvērtībās. Taču pēc trīs gadu perioda uzņēmums iegūst ģimenei draudzīgas darbavietas sertifikātu, kas apliecina ģimenei draudzīgu iniciatīvu stratēģijas un prakses konkrētajā uzņēmumā un ir kā kvalitātes zīme. Vērtējamās jomas ir šādas: darba organizācija, darba laika aspekti, cilvēkresursu attīstība, atalgojuma komponenti, ģimeņu atbalsta pakalpojumi, bērna kopšanas atvaļinājumu iespējas un izmantošanas aspekti, atgriešanās darbā pēc bērna kopšanas atvaļinājuma, līderības kultūra, informācijas un komunikācijas aprīte organizācijā. Auditēšanas process norit licenzēta auditora – konsultanta – un ekspertu pārstāvju pārraudzībā. Netiek noteikti labākie, bet tiek izvērtēta katra atsevišķa uzņēmuma situācija.

Detalizētu priekšstatu par ģimenei draudzīgu darbavietu esamību Kanādā sniedz Kanādas ģimenei draudzīgo darba devēju tops (*Canada's Top Family-Friendly Employers*). Šī konkursa ietvaros eksperti izvērtē katra darba devēja programmas un iniciatīvas, kas vērstas uz atbalstu darbiniekiem (specifiski tieši jaunajām ģimenēm). Novērtēti tiek šādi aspekti: maternitātes un bērna kopšanas atvaļinājuma iespējas un finansiāls atbalsts, elastīgas darba organizēšanas iespējas, palīdzība bērnu aprūpes organizēšanā (instrumentāla vai finansiāla), risinājumi bērnu aprūpes organizēšanai ārkārtas gadījumos, ikgadējo atvaļinājumu iespējas, atbalsts veselības uzturēšanai un uzlabošanai, īslaicīga atvaļinājuma iespējas, lai rūpētos par vecākiem, kā arī katra atsevišķā darba devēja specifiskās programmas un atbalsts, kas sekmē darba un ģimenes saskaņošanu. Nosakot finālistus, katrs darba devējs tiek salīdzināts ar katru, sevišķu uzmanību pievēršot nozaru un reģionālajam aspektam. Nozaru griezumā darba un ģimenes saskaņošanā ir svarīgs, jo nozares vai profesiju specifika var

---

<sup>9</sup> Pēc līdzīga principa tiek īstenotas arī darba devēju vērtēšanas sistēmas: Ģimenei draudzīga darba devēja sertificēšana (*Family-friendly employer certificate*) un Ģimenei draudzīga darba devēja balva (*Family-friendly employer prize (award)*). Šādi sertifikāti vai godalgas ir dažādu līmeņu – nacionālā, atsevišķu reģionu vai pilsētu līmenī. Tos pārsvarā piešķir pārvaldes institūcijas vai nevalstiskās organizācijas.

ietekmēt atbalsta formu izvēli un iespējas ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā. Latvijā nozaru griezumā līdz šim darba devēji nav vērtēti, taču, balstoties uz *Uzņēmumu reputācijas topa* rezultātiem, mēdz akcentēt nozarē labāko, arī, ja organizācija sarakstā ir pat ārpus pirmā desmitnieka.

No ārvalstīs veiktajām darba devēju vērtēšanas sistēmām uzmanības vērts ir vēl viena – konkurss Vislabākie darba devēji strādājošām ģimenēm (*Top Employers for Working Families*), kuru veic ar mērķi identificēt un izteikt atzinību darba devējiem, kas iegulda strādājošu vecāku un aprūpētāju (*carers*) atbalstā. Konkurso organizē Lielbritānijas vadošā kompānija darba un privātās dzīves līdzsvara kampaņas īstenošanā – Nodarbinātības pētniecības institūts (*Institute for Employment Studies*). Iesniegtos pieteikumus eksperti vērtē anonīmi. Konkursa ietvaros piešķir īpašas godalgas vairākās pozīcijās: Labākā darbavieta elastīgo darba formu izmantošanai (*Best for Flexible Working*), Labākā darbavieta mātēm (*Best for Maternity*), Labākā darbavieta tēviem (*Best for Fathers*), Labākā darbavieta tiem, kas rūpējas par apgādībā esošajiem (*Best for Carers & Dependent Care Support*), Darbavieta ar labākajiem risinājumiem bērnu aprūpei ārkārtas gadījumos (*Best Emergency Childcare*), Labākā darbavieta bērnu aprūpes kuponu sistēmas ieviešanā (*Best Implementation of Childcare Voucher Scheme*), Labākā darbā pieņemšanas politika attiecībā uz vecākiem un aprūpētājiem (*Best Recruitment Policy for Parents and Carers*), Labākā darbavieta karjeras izaugsmei attiecībā uz vecākiem un aprūpētājiem (*Best for Career Progression for Parents and Carers*), Labākais darba devējs mazo un vidējo uzņēmumu grupā (*Best SME*), Labākais darba devējs reģionā vai valsts līmenī (*Best Regional or National*), Labākā darbavieta publiskajā sektorā (*Best Public Sector*). Latvijā līdzīga rakstura vērtēšanas sistēma tika veikta 2009. gadā ar nosaukumu „Sociāli atbildīgs uzņēmums”. Godalgojot vairākas pozīcijas ir iespēja apzināt dažādas organizāciju prakses un novērtēt nevis organizāciju kopumā, bet kādu atsevišķu iniciatīvu vai dimensiju.

Kopumā jāsecina, ka darba devēju vērtēšanas sistēmu metodoloģija ir ļoti svarīgs faktors, kas ietekmē vērtēšanas sistēmas dalībnieku (pieteikumu) skaitu, rezultātus, rezultātu izmantošanas iespējas, dažādu ieinteresēto aģentu grupu uzticēšanos iegūtajiem rezultātiem, īstenošanas izmaksas, vērtēšanas sistēmas ilgtspēju un citus aspektus. Lai arī lielākoties darba devēju vērtēšanas sistēmas tajās izmantotās metodoloģijas dēļ ir visai kritiski vērtējamas, ir jāaplūko galvenie rezultāti. Pielikumā Nr.3. un Nr.4 tabulās atspoguļoti darba devēju vērtēšanas sistēmu rezultāti pēc to rezultātu publiskošanas gada. Apkopotie rezultāti norāda uz vairākām tendencēm: pirmkārt, ir izteikta lielo uzņēmumu dominānce laureātu godā. Otrkārt, būtisku pārsvaru gūst starptautisku korporāciju filiāles un valsts koncerni. Darba devēju vērtēšanas sistēmās augstākās pozīcijas ieguvušas lielākoties organizācijas ar plašu publicitāti, kas tāpēc var radīt priekšstatu – tie, kas ir plašākā sabiedrībā zināmi uzņēmumi, nodrošina labākus darba apstākļus saviem darbiniekiem nekā tie uzņēmumi, kas zināmi tikai vietējās kopienas līmenī. Ārzemju uzņēmumu filiāļu atrašanās augstās pozīcijās ranžējuma tipa vērtēšanas sistēmās var skaidrot ar mātes uzņēmumu izstrādāto tēla veidošanas un personāla politikas pārņemšanu. Ņemot vērā, šajās vērtēšanas sistēmās izmantoto metodoloģiju, jāsecina, ka rezultātus ietekmē simboliskie ar darba devēja tēlu saistītie aspekti. Promocijas darba autores veiktā rezultātu analīze liecina, ka darba devēju vērtēšanas sistēmu rezultātos visbiežāk augstākās pozīcijas (vietu pirmajā desmitniekā) guvušas šādas organizācijas: *Swedbank (Hansabanka)*, *Aldaris*, *SEB Banka (SEB Unibanka)*, *Rimi*, *Lattelecom*, *Latvija Statoil*, *Latvijas Mobilais telefons*, *Tele 2*, *Latvenergo*, *Latvijas Gāze*.

Līdzšinējo darba devēju vērtēšanas sistēmu lielākais trūkums ir saistīts ar iespējamību, ka mazie un mikro uzņēmumi, kā arī plašākā sabiedrībā mazpazīstami uzņēmumi netiek iekļauti vērtēšanā vai paši nepiesakās, jo pastāv priekšstats, ka tas nav attiecināms uz viņiem. Tāpēc tiek atrazots stereotips, ka labs darba devējs un labi darba apstākļi ir tikai prestižos, lielos uzņēmumos. Organizāciju reklāmas budžets un darba devēja zīmolvedība ir būtiski faktori, kas nosaka organizācijas iespējas iegūt augstas pozīcijas vērtēšanas sistēmās, savukārt, laureātu godu – izmantot tālākas publicitātes pasākumos. Nevar apgalvot, ka darba un ģimenes saskaņošanas iespējas vai iniciatīvas būtiski ietekmētu organizācijas vietu vērtēšanas sistēmās. Nenoliedzami darba devēju vērtēšanas sistēmas aktualizē jautājumus par labajām praksēm, to izzināšanu un popularizēšanu sabiedrībā, taču būtisks ir arī pašu vērtēšanas sistēmu prestižs un tas, vai rezultātus ņem vērā dažādas iesaistīto un ierīcīto aģentu grupas – pētītās organizācijas, darba ņēmēji, personāla atlases un darbinieku rekrutācijas firmas. Konkursa „Sociāli atbildīgs uzņēmums” un „Ilgspējas indeksa” koordinatore Dace Avena intervijā ar promocijas darba autori norādīja, ka „*daudzi neuzskata, ka šādos pasākumos vispār būtu svarīgi ieguldīt laiku*”. Līdzīgu viedokli puda arī vairāki intervētie darba devēji. Tas liek domāt, ka darba devēju vērtēšanas sistēmu prestižs Latvijā ir zems un to funkcionālā nozīme nav novērtēta. Priekšplānā izvirzās jautājumi par to, kā organizācijas izmanto (vai varētu izmantot) darba devēju vērtēšanas sistēmu rezultātus un iegūto statusu vai pozīciju rangā, ko uzņēmums dara ar informāciju un faktu, ka tas ir labākais darba devējs. Vai prezentē sevi, izmantojot konkrētās vērtēšanas sistēmas rezultātā iegūto statusu un atpazīstamības zīmi? Vai sabiedrība un potenciālie darba ņēmēji to saista ar attiecīgās organizācijas tēlu? Vai iegūtais statuss un pozīcija rangā ir priekšrocība konkurencē? Ja tiek saņemta individuāla organizācijas analīze un rekomendācijas, vai to izmanto organizācijas vadībā un attīstības plānošanā? Tie ir jautājumi, kas nosaka iespējamās turpmākās izpētes tematus.

Darba devēju vērtēšanas sistēmu prestižu un to nozīmi varētu stiprināt ar metodoloģijas pilnveidošanu un sniedzot detalizētu vērtēšanas sistēmas metodoloģijas aprakstu. Šī promocijas darba ietvaros veiktās intervijas ar darba devējiem apliecināja, ka metodoloģiskie jautājumi ir būtiski gan tiem darba devējiem, kas gūst augstas pozīcijas, gan tiem, kas netiek iekļauti vērtēšanā.

*„Mēs esam iekšā reputācijas topā un ar to lepojames. Savā nozarē esam vieni no labākajiem. Nav gan skaidra tā formula, ko tur saliek iekšā, bet, ja tā sanāk, tad sanāk. Mums tas produkts tāds populārs, tāpēc varbūt?” (Darba Devējs, liela organizācija)*

*„Esmu skatījis tos topus, bet man nelielas pareizi, ka darba devēju vērtē kaut kādi vidusskolnieki, kas internetā pavada laiku, atrod anketu un atbild, kurš ir labākais darba devējs. Piekritīsiet, diezgan absurda tā situācija veidojas. Manuprāt, racionāli būtu prasīt pašiem darba devējiem, ievērojot uzņēmuma lielumus un varbūt nozari, kurā darbojas. Piemēram, uzņēmumā x ir tas un tas, nodrošina to un to – es apskatītos un teiktu: Jā, tas ir labs darba devējs, es tā pagaidām nevaru. Mums ir tas un šitas. Darba devēja lomu un iespējas tā normāli var novērtēt tikai cits tāda pat līmeņa darba devējs, kas saprot, ko nozīmē būt darba devējam konkrētajos apstākļos.” (Darba Devējs, maza organizācija)*

Pētījums apliecināja, ka uzņēmēji izvirza noteiktas ekspektācijas un vērtē savu kā darba devēja lomu un tās izpildījumu. To apliecina arī citāts no intervijas: „*ikviens darba*

*devējs vismaz kādu reizi ir padomājis par to, kāds es esmu kā darba devējs*”. Darba devēju vērtēšanas sistēmām šajos procesos var būt vairākas lomas, piemēram, tās var kalpot kā atgādinājums tam, ka organizācijas ir arī darba devējs un darbavieta, vai arī vērtēšanas sistēmas var būt informatīvs un izglītojošs resurss, kas palīdz organizācijām apzināties iespējas un iedvesmoties kādu iniciatīvu ieviešanai. Kopumā jāsecina, ka darba devēju vērtēšanas sistēmas ļauj apzināt, kurās organizācijās ir labākā prakse, taču tās nesniedz izvērstu priekšstatu un aprakstu par konkrētām organizāciju praksēm, to ieviešanu u.tml.. Darba un ģimenes saskaņošana ir viens no kritērijiem (dažās, galvenais) darba devēju vērtēšanas sistēmās, taču nepietiekamas operacionalizācijas dēļ un izvēlēto informācijas iegūšanas metožu dēļ tas paliek nepietiekami novērtēts aspekts. Šādam nolūkam nepieciešams socioloģisks pētījums.

## **6.2. Privātā sektora organizāciju prakses darba un ģimenes saskaņošanā**

Lai izzinātu un labāk izprastu organizāciju pieredzi darba un ģimenes saskaņošanā, promocijas darba ietvaros tika veikta padziļināta divu ģimenei draudzīgu darbavietu gadījumu izpēte – izanalizētas akciju sabiedrības *GE Money* un uzņēmuma *Valmieras Stikla šķiedra* prakses darba un ģimenes saskaņošanā. Šajā nodaļā vispirms secīgi atspoguļota katras minētās organizācijas prakse, tad veikta šo organizāciju darba un ģimenes saskaņošanas prakšu salīdzinošā analīze. Gadījumu izpēti nozīmīgi papildina interviju ar darba devējiem gaitā un ekspertintervijās identificētās ģimenei draudzīgu darbavietu kontekstā publiskajā vidē nepromotētu, nosacīti konvencionālu privātā sektora organizāciju prakses darba un ģimenes saskaņošanā. Tas ļauj gūt plašāku priekšstatu par privātā sektora organizāciju pieredzi darba un ģimenes saskaņošanā, kā arī noskaidrot darba un ģimenes saskaņošanas problēmas redzējumu darba devēju vidē. Šī nodaļa veltīta organizāciju prakšu atspoguļojumam, raksturojot konkrētas iniciatīvas un pasākumu kopumu, sniedzot piemērus dažāda lieluma un nozaru organizācijās.

### **Akciju sabiedrības *GE Money* prakse darba un ģimenes saskaņošanā**

Akciju sabiedrība *GE Money* Latvija ir organizācija, kas darbojas finanšu sfērā. AS *GE Money* savu darbību Latvijā uzsāka 2004.gadā – pasaulē vadošajai patērētāju kreditēšanas korporācijai iegādājoties AS *RD Līzinga Grupu* - mikrokredītu segmenta līderi. Latvijā darbojas seši *GE Money* uzņēmumi: AS *GE Money Bank*, AS *GE Money* atklātais pensiju fonds, *IPS GE Money Asset Management*, AS *GE Money*, *SIA GE Money Latvia Holdings* un *SIA Finstar Baltic*. *GE Money* Latvija kompānijai ir plašs filiāļu tīkls Latvijā – 41 birojs. Kopējais darbinieku skaits – aptuveni 500 darbinieki. Uzņēmumā ir veikta iekšējās politikas dokumentu revīzija un statistikas apzināšana dzimumu līdztiesības aspektā. Vairākos *GE* uzņēmumos pasaulē tiek īstenota darba un privātās dzīves līdzsvarošanas (*Work/life balance*) stratēģija, piedāvājot darbiniekiem pēc iespējas vairāk labumu un atlaižu, ieviešot elastīgākus darba grafikus, rūpējoties par darbiniekiem – topošajiem un esošajiem vecākiem. Kopējā pieeja tiek balstīta uz *GE* līdera Džeka Velča frāzi: „Kārtīgi strādāt, kārtīgi atpūsties un vēl veltīt laiku savai ģimenei.” Pasaulē *GE* regulāri tiek nominēts dažādās darba devēju vērtēšanas sistēmās, ļoti bieži kā viena no labākajām vietām strādājošām mātēm. Arī Latvijā šajā uzņēmumā tiek pieņemta darba un privātās dzīves līdzsvarošanas politika. No



mātes uzņēmuma nāk pamatuzstādījumi, bet izpildījums un konkrētas aktivitātes ir pašu ziņā. *GE Money* Latvijā realizē iniciatīvu *Ģimenei draudzīgs uzņēmums*, par ko izveidota sadaļa organizācijas mājas lapā. *GE Money* „Atklāj Latvijā pirmo Ģimenei draudzīgu darbavietu” – ar šādu un līdzīgu nosaukumu tika publicēti raksti un veidoti sižeti 2006.gada septembrī. *GE Money* medijos sevi pozicionē kā ģimenei draudzīgu darbavietu.

Ar darba un ģimenes saskaņošanas iespēju sekmēšanu tradicionāli *GE Money* nodarbojas divas struktūrvienības – Personāldaļa un Komunikāciju daļa. Kā to raksturoja Komunikāciju daļas vadītāja Katerina Rešetņikova: „*mums nebija viegli nodalīt, ko dara personāla daļa un, ko darām mēs. Mēs esam tie, kas nodarbojas ar informēšanu gan iekšēji, gan ārēji. Mums ir ļoti svarīgi, lai tā informācija, kas tiek iznesta publiskajā telpā, sakristu ar to, kas notiek iekšēji. Sirids labsajūtas lietas ir mūsu pārziņā, bet tas, kas attiecas uz finansiālu atbalstu, dokumentu kārtošānām – tas ir Personāldaļas ziņā.*” Ģimenei draudzīgas iniciatīvas tiek atspoguļotas un iestrādātas organizācijas dokumentācijā. *GE Money* gadījumā tās ir divas pamatdokumentu grupas – personāla pārvaldes politika un komunikācijas stratēģija. Ģimenei draudzīgu iniciatīvu klāsts *GE Money* gadījumā ir plašs, bet mātes uzņēmuma pieredze rada priekšrocības – ir iespēja mācīties no globālās pieredzes, adaptēt ārzemju praksi Latvijas apstākļiem, iedvesmoties iniciatīvu izveidei, pārņemt jau izstrādātas vadlīnijas un izmantot intraneta resursus. Publiskajā telpā *GE Money* valdes priekšsēdētājs Dmitrijs Cimbers uzsver, ka “*ģimenei draudzīga darbavietā uzsākta veidot tādēļ, ka labi saprotam – efektīvu un kvalitatīvu darbu no darbinieka var pieprasīt tikai tad, ja ir nodrošināti visi apstākļi, lai to varētu veikt. Līdzīgas stratēģijas, ar mērķi palīdzēt līdzsvarot darbiniekiem darba un ģimenes dzīvi, GE Money mātes uzņēmums īsteno arī citās valstīs. Labās prakses piemēri pierāda to, ka šāda darba devēju iniciatīva atmaksājas, jo darbinieki kļūst daudz motivētāki un lojālāki pret uzņēmumu*”. Tātad ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešana šajā organizācijā ir saistīta ar organizācijas tēla veidošanas stratēģiju, darbinieku piesaisti un motivēšanu. Turpmākajās rindkopās sniegts sīkāks *GE Money* prakses darba un ģimenes saskaņošanā aplūkojums grupējot pēc atbalsta pamatpozīcijām.

**Darba organizācija.** Attiecībā uz darba organizācijas risinājumiem ir ieviestas elastīgā darba laika iespējas, daļlaika darbs, taču darba specifikas ierobežojumu dēļ ne visi darbinieki to var izmantot vienlīdz. Tie darbinieki, kam darba specifika to ļauj, var izmantot attālinātā darba iespējas: tiek nodrošināta iespēja izmantot portatīvos datorus un saslēgties tīklā, ir speciāls aprīkojums, ar parolēm un piekļuves kodiem darbiniekiem. Pārsvārā to izmanto ārkārtas situācijās, lai nodrošinātu biznesa nepārtrauktību. Ne visos amatos ir šādas iespējas, jo sevišķi filiāļu darbiniekiem tas ir ierobežoti, jo jābūt uz vietas visu laiku. Liela loma darba organizēšanā ir tiešajiem vadītājiem, viņu sapratnei un izpratnei par situāciju. Specifiska organizācijas prakse ir – pēc darba līguma tiek pieļauts, ka ir skaits darbadienu gadā, kurās darbinieks var nebūt darbavietā bez jebkāda dokumentēta pamatojuma, informējot par to tiešo vadītāju. Tās nevar būt vairākas dienas pēc kārtas. Darbinieki šo iespēju izmanto, līdz šim nav bijis, ka tāpēc tiktu apdraudēta organizācijas darbība.

**Monetārs atbalsts.** Uzņēmumā tiek praktizēts finansiāls atbalsts dažādos dzīves gadījumos. Ir vienreizēji pabalsti darbinieku laulības gadījumā, bērna piedzimšanas gadījumā. Naudas prēmijas tiek piešķirtas 1.-4. klašu skolēnu vecākiem tuvojoties jaunam mācību gadam. Tas, kas attiecas uz finansiālajām lietām, pabalstiem, vairāk saistīts ar birokrātiskām procedūrām – automātiski no datu bāzēm izfiltrējas konkrēta mērķgrupa, tiek sagatavoti nepieciešamie dokumenti un konkrētie cilvēki tiek uzmeklēti. Darbinieki ir zinoši par

monetārā atbalsta iespējām un papildus ienākumus novērtē pozitīvi. Pabalsti tika saglabāti arī ekonomiskās krīzes periodā. *GE Money* ir ieviesta aktivitāte *Skolas soma*: uz 1. septembri tiem darbiniekiem, kam ir bērni-pirmklasnieki tiek dāvināta skolas somu ar *GE* logo. Somā ielikta skolai noderīgas lietas, kas patīk arī pašiem bērniem. Tas sniedz atspaidu vecākiem un sagādā prieku bērniem.

**Atvaļinājumu iespējas.** Svarīga lieta, kam organizācijā tiek sekots līdzī, ir, lai darbiniekam atvaļinājums būtu divas secīgas nedēļas. Atsevišķai amatu grupai, kur ir liels atbildības līmenis un stress (piemēram, menedžeri, speciālisti), darbiniekam šajā laikā ir jāatstāj portatīvais dators un darba telefons, lai fiziski divas nedēļas būtu prom no darba jautājumiem, lai varētu atvaļinājumu baudīt, lai reāli varētu atpūsties. Bez ikgadējā atvaļinājuma, organizācijā tiek izmantoti citi likumdošanā noteiktie atvaļinājumi (bērna kopšanas atvaļinājums, maternitātes un paternitātes atvaļinājumi), kā arī tiek piešķirtas apmaksātas vai neapmaksātas brīvas dienas dažādos dzīves gadījumos. Laulību gadījumā un bērna piedzimšanas gadījumā darbiniekam tiek piešķirtas papildus brīvas dienas. 1.-3. klašu skolēnu vecākiem 1. septembrī tiek piešķirta apmaksāta brīvdiena. *GE Money* Sabiedrisko attiecību daļas pārstāve Tija Ezeriņa uzsvēra atvaļinājumu lomu arī sabiedrības līmenī, jo, „*ja darbinieks zina, ka var droši iet bērna kopšanas atvaļinājumā, un viņš to dara, tad tas nes labumu visai sabiedrībai, uzlabojas demogrāfiskā situācija*”.

**Atbalsts bērnu aprūpē.** *GE Money* centrālā biroja trešajā stāvā ir izveidota Ģimenes istaba jaunajiem vecākiem (attēlā). Tajā ir iespēja darba laikā atgūt spēkus topošajām māmiņām – grūtniecēm (istabā izvietots dīvāns atpūtai un masāžas krēsls) vai arī kādam no vecākiem ar maziem bērniem nepieciešamības gadījumā (problēmas ar bērnudārzu, aukli utt.) ir iespēja ierasties darbā uz pāris stundām arī ar bērnu. Vecāks var šajā telpā strādāt, bet bērnam ir stūrītis, kurā rotaļāties un spēlēties. Ģimenes istabu izmanto situācijās, kad darbiniekam nav kur atstāt bērnu vai skola beigusies ātrāk, vai auklīte ir saslimusi. Lielākiem bērniem ir gan grāmatas, gan spēles.

17.attēls.

### ***GE Money* ģimenes istaba Rīgas centrālajā birojā**



Avots: *GE Money* mājas lapa

Darbinieki bija cerējuši, ka šī bērnistaba būs alternatīva bērnudārzam, taču tā nav. Tomēr arī šāds īslaicīgas uzturēšanās risinājums ir noderīgs, un darbinieki to labprāt izmanto. Šādas iespējas nav filiāļu darbiniekiem, viņiem risinājumus bērnu aprūpē nākas rast pašiem.

**Semināri, informatīvs un emocionāls atbalsts.** Tiek sniegts informatīvs atbalsts darbiniekiem. *GE* ir parūpējies par to, lai būtu ļoti labi iekšējās komunikācijas instrumenti. Intranetā tiek izvietota informācija gan par pastāvīgajām iespējām, gan par aktuālajiem piedāvājumiem, gadījuma piedāvājumiem. Komunikāciju daļas vadītāja skaidro, ka „*ja tik ātri neregistrējas tam vai citam labumam, tad aizejam personīgi ar kafijas krūzi un sarunas gaitā pavaicājam, vai esi piereģistrējies. Citreiz nekas nevar aizvietot komunikāciju aci pret aci. Informējošais materiāls tiek nosūtīts automātiski, bet, ja es redzu, ka būtu svarīgi pievērst uzmanību vienai vai otrai lietai, es darbiniekiem aizsūtu vēl vienu e-pastu no sevis, ka jaunumos ir pozīcijas, kas tevi varētu interesēt, paskaties, lūdzu. Tā pastiprinām. Daudz komunicējam ar vidējā līmeņa vadītājiem, lai vērš uzmanību, lai pasaka savējiem, lai izmanto.*” Uzņēmuma intranetā ir pieejami personīgie padomdevēji – teorija, padomi un rīki laika menedžmentā. Tiek organizēti semināri. *GE* pārstāvji vērsa uzmanību uz to, ka tiek mērķtiecīgi strādāts pie iniciatīvu izmantošanas veicināšanas: „*Nepārtraukti cenšamies skaidrot un informēt savus darbiniekus, jo nāk jauni darbinieki, uzturam šo informāciju, lai darbinieki saprastu, kas un kāpēc. Ir arī jaunu darbinieku semināri, kas periodiski notiek. Tajos piedalās gan pārstāvji no personāla pārvaldes, kas stāsta par iekšējo kultūru un par pieejamajiem labumiem, arī mēs no komunikāciju daļas vēršam uzmanību uz savām aktivitātēm.*” Organizācijā ir novērots, ka sākotnēji cilvēki nemaz netiecas tik ļoti izmantot piedāvātās iespējas, ko var skaidrot gan ar kautrību un līdzšinējās socializācijas pieredzi, gan arī ar bažām par iespējamo stigmatizāciju un ietekmi uz karjeru. Lai sekmētu iniciatīvu izmantošanu un novērstu bažas par stigmatizāciju, augstākā līmeņa vadība rāda piemēru – piesakoties un izmantojot iniciatīvas. Var secināt, ka šāda organizācijas kultūra tiek mērķtiecīgi veidota un nostiprināta.

**Korporatīvie pasākumi.** Uzņēmuma darbinieku bērniem tiek rīkoti dažādi pasākumi – Ziemassvētku eglītes, svētku svinības, vasaras nometnes utt. Skolēnu brīvdienās *GE Money* organizē svētkus darbinieku bērniem, lai tie iepazītu savu vecāku darbavietu. Pasākuma laikā bērni dodas ekskursijā pa jaunā biroja ēku, veido plakātus un piedalās dažādās aktivitātēs (piemēram, kopā ar draugiem - vardi Zaļumiņu, pērtiķi Banano un Pelīti - iemācīt naudaskārajai un viltīgajai Piratesai Benediktai Štrālai nopelnīt naudu godīgā ceļā). Vairākus gadus ir rīkots plašs darbinieku sporta pasākums, taču ekonomiskās krīzes apstākļos sporta pasākums ir *iesaldēts*, taču tiklīdz būs iespēja, tas tiks atsākts. Uzņēmumā ir izveidots vecāku klubs. Kluba darbības mērķis ir sniegt atbalstu darbiniekiem-vecākiem, piedalīties uzņēmuma iniciatīvu, pasākumu plānošanā un realizēšanā darbiniekiem-vecākiem un to bērniem.

**Cita veida atbalsts.** *GE Money* stratēģija „Ģimenes un darba līdzsvarošana” paredz labumus un iespējas arī tiem darbiniekiem, kas nav vecāki, piedāvājot elastīgā darba laika iespējas, atlaižu kartes dažādās organizācijās, ekskluzīva masāžas krēsla izmantošanu, kas ir būtiski biroja darbiniekiem. Tiek nodrošinātas sporta nodarbības – futbola un volejbola treniņi. Visiem organizācijas darbiniekiem ir veselības apdrošināšanas polises, atšķiras līmeņi, ko nosaka galvenokārt tas, cik ilgi cilvēks strādā uzņēmumā. Darbinieki novērtē, ka ierobežota budžeta apstākļos tiek saglabāta veselības apdrošināšana. *GE* tiek rīkotas arī *Veselības dienas*. Komunikācijas daļas vadītāja pamato, ka „*tā kā mēs rūpējamies par darbinieku veselību, tad mūsu darbinieki neslimo, neaplipina citus (gan darbiniekus, gan savus ģimenes locekļus) un mums ir darbinieks, kas strādā*”. Šis piemērs ilustrē dažāda līmeņa ieguvumu aspektus. Specifisks atbalsta veids un iniciatīva ir *Rotaļtēka* – inovatīva iniciatīva Latvijā – galda un ģimenes spēļu bibliotēka darbiniekiem, lai sekmētu interesantu

brīvā laika pavadīšanu ģimenes lokā. No *Rotaļtēkas* spēles var paņemt, divas nedēļas paspēlēt un atdot atpakaļ. Izmantošanai pieejamas dažādas galda spēles visai ģimenei – piemēram, *Katanas ieceļotāji*, *Alias*, *Scrabble*, *CashFlow* un citas. *Rotaļtēkā* ir divu veidu spēles – attīstošās spēles, kas paredzētas bērniem līdz skolas vecumam, un izglītojošās spēles, kas paredzētas gan bērniem, gan pieaugušajiem. Komunikāciju daļas pārstāvji darbiniekiem ik pa laikam atgādina, ka šāda iespēja ir, ka kopā pavadīts laiks, spēlējot dažādas galda spēles ar ģimeni, ar draugiem, ir vērtība visiem, sevišķi, kad ir ierobežoti resursi izklaidēm, ko ģimenes var atļauties. Uzņēmumiem ir izdevīgi iegādāties spēles, jo pērkot vairumā tiek piešķirtas atlaides. *Rotaļtēka* tiek izmantota un šī izmantošana tiek arī veicināta.

Līdz šim uzņēmumā nav veikta uzskaitē par to, kuras darbinieku kategorijas aktīvāk izmanto dažādas iespējas. Komunikāciju daļas vadītāja norādīja, ka „uzskaites nav, ir novērojumi. Nav tā, ka būtu kā izteikti vecuma vai amata grupas, ir dažādi. Diemžēl mēs nevaram aptvert visas filiāles, bet mēs cenšamies to darīt. Ir labumi, kas pienākas pilnīgi visiem, tur filiāļu cilvēki loģiski ir iekļauti. Daudz kas ir tikai centram, bet ir lietas, kas ir tikai filiāļu darbiniekiem”. *GE Money* gadījumā identificēts, ka taisnīguma problēma saistīta ar labumu sadalījumu centrālajā birojā un filiālēs.

Saistībā ar ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanas un uzturēšanas ieguldījumiem un ieguvumiem *GE Money* gadījumā secināts, ka lielāki ieguldījumi ir pašā sākumā, piemēram, lai ierīkotu *Ģimenes istabu*, taču tagad tās uzturēšanai nav nepieciešamas būtiskas izmaksas. Tāpat *Rotaļtēkas* skapja izveidošana nebija lēta, jo „*skapis pats kaut ko maksāja un spēles bija jāiepērk*”. *GE Money* pārstāvji vērs uzmanību uz ilgtermiņa efektu, to aprēķinot šādi: sadala uz gada budžetu, ņem vērā darbinieku skaitu un izvērtē, cik gadus tas kalpos, un tad novērtē – ir vai nav dārgi. Līdz šim organizācijā nav veikta detalizēta ekonomiska analīze, lai precīzi aprēķinātu ieguldījumus un ieguvumus un novērtētu starpību. Tās iniciatīvas, kas neattiecas uz pabalstiem, ir ietvertas Komunikāciju daļas kopējā budžetā. Budžets tiek iedalīts gada sākumā, un tas dalās vairākās pozīcijās. No iekšējās komunikācijas budžeta tie varētu būt pat 70%, jo daudz kas ir savīts kopā, tāpēc grūti atdalīt, kas attiecas tikai uz to vai arī ko citu. „*Mēs paši balansējam, cik kurām iniciatīvām, kurā periodā mēs varam atļauties. Atbilstoši kalendārajiem mēnešiem, notikumiem tajos plānojam nepieciešamos resursus – piemēram, maijs ir ģimenes mēnesis, tajā ieplānojam vairāk u.tml.*” (*Intervija ar GE Money vadības pārstāvjiem*). *GE Money* tiek veiktas ikgadējās darbinieku aptaujas, kur viena no jomām ir arī par ģimenei draudzīgām iniciatīvām un darbinieku apmierinātību ar tām. Secināts, ka darbinieki ir ļoti apmierināti. Uzņēmuma pārstāvji norādīja, ka lielākoties „*atdevi vērtējam pēc tā, ko paši redzam un varam izsecināt*”.

Kopumā jāsecina, ka *GE Money* gadījumā darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšana ir komponente organizācijas reputācijas veidošanā un instruments darbinieku motivēšanai. Organizācijā šāda prakse ir stratēģiska politika, ko lielā mērā ietekmē mātes uzņēmuma pieredze un labās prakses piemēri citās valstīs. Mērķtiecīga šādas politikas veidošana un nostiprināšana gan organizācijas iekšienē, gan ārējā komunikācijā sekmē ģimenei draudzīga darba devēja tēlu un ir priekšrocība darbinieku piesaistē. *GE Money* gadījumā tiek koncentrēta uzmanība ne tikai uz to, lai padarītu iespējamu darba un ģimenes saskaņošanu, bet uz darba un privātās dzīves līdzsvaru kā saskaņošanas rezultātu. Organizācijā atsevišķās amata grupās tiek pieļauta darba un ģimenes integrācija, taču organizācijas struktūras un procesu specifika liek veidot un uzturēt robežas starp darbu un privāto dzīvi.

*GE Money* gadījuma izpēte ļauj priekšstatīt ar pakalpojumu jomu saistītas organizācijas pieredzi darba un ģimenes saskaņošanā, taču tik pat būtiski ir noskaidrot arī ar ražošanas jomu saistīta uzņēmuma pieredzi, tāpēc lietderīgi ir aplūkot otru šī promocijas darba ietvaros padziļināti pētīto gadījumu – *Valmieras Stikla šķiedras* praksi darba un ģimenes saskaņošanā.

### **Uzņēmuma *Valmieras Stikla šķiedra* prakse darba un ģimenes saskaņošanā**

*Valmieras stikla šķiedra* ir organizācija, kas darbojas ķīmiskās un tekstila rūpniecības jomā. Uzņēmums ir lielākais ražotājs un nodokļu maksātājs Vidzemē, viens no lielākajiem ķīmiskās un tekstila rūpniecības uzņēmumiem Baltijas valstīs, ražo starptautiskajiem standartiem atbilstošus izstrādājumus un eksportē uz ārzemēm vairāk nekā 95% saražotās produkcijas. Uzņēmumā nodarbināti apmēram 780 darbinieki, no tiem administrācijā strādā apmēram 130 cilvēki. Darbinieku sadalījums pēc dzimuma: 55% vīrieši, 45% sievietes. Ekonomiskās augšupejas periodā uzņēmums saskārās ar situāciju, kad trūka darbinieku, bija vērojama darbinieku mainība. Darbaspēks tika meklēts plašākā reģiona teritorijā un apmaksāts transports. Krīzes un pēckrīzes periodā darbinieku mainība uzņēmumā nav novērojama. Uzņēmums lepojas ar augstu klientu apkalpošanas kultūru. Darba un ģimenes saskaņošanas jautājumi ir iestrādāti personāla politikas dokumentos. Uzņēmuma koplīgums nodrošina visiem darbiniekiem sociālās garantijas vēl blakus tām, ko paredz likums. Arodbiedrībā ir iesaistījušies 67% darbinieku. Tie darbinieki, kas iesaistās arodbiedrībā, saņem papildu sociālās garantijas un atbalstu sarežģītās darba situācijās un grūtos dzīves brīžos. Koplīgums ir pamats darba un ģimenes dzīves saskaņošanai uzņēmumā. Ar darba un ģimenes saskaņošanas iespēju sekmēšanu uzņēmumā nodarbojas personāldaļas pārstāvji, personāla attīstības projektu vadītāja un arodbiedrības vadība. Uzņēmuma mājas lapā norādīts, ka „personāla dienesta mērķis ir nodrošināt uzņēmumu ar profesionāliem un motivētiem darbiniekiem, kuri īstenotu uzņēmuma stratēģiju un savus personīgos mērķus.” Tādējādi, norādot uz darba un privātās dzīves un mērķu saskaņošanu. Personāla attīstības projektu vadītāja Doloresa Volkopa pauž uzņēmuma pieeju attiecībā uz darba ņēmējiem, ka „ir jābūt kādiem punktiem, kur uzņēmums izrāda interesi par cilvēku ne tikai kā par darba darītāju, bet par cilvēku, kuram ir ģimene un sava dzīve. Vai mēs kā darba devējs tajā iesaistāmies, vai arī esam tikai darba devējs?”.

*Valmieras stikla šķiedras* gadījumā ģimenei un darbiniekam draudzīgu iniciatīvu klāsts ir plašs. Arodbiedrības pārstāvji uzsver savu nozīmību iniciatīvu ieviešanā un saglabāšanā: „tās ir sarunas ar darba devēju. Vienmēr un katru gadu, ko mēs varam un, ko ne”. Ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešana saistīta ar arodbiedrības ieguldījumu un personāla piesaistes stratēģijām uzņēmumā.

**Darbinieku iesaiste organizācijas funkcionēšanā un attīstības plānošanā.** Tiek veidots atvērto jautājumu aplis – diskusijas, kad uzņēmuma vadības pārstāvji (tostarp uzņēmuma prezidents) tiek ar darbiniekiem un atbild uz jautājumiem. Vienu reizi gadā tiešais vadītājs veic pārrunas ar katru darbinieku par darba apstākļiem, nākotnes plāniem, kvalifikācijas celšanu vai ierosinājumiem. Ir izveidota ierosinājumu kastīte. Ir uzņēmuma laikraksts, kurā ir sadaļas par darbiniekiem svarīgiem jautājumiem, darbinieki tiek aicināti izteikties par vienu vai otru jautājumu. Darbinieku aptaujas līdz šim ir nepraktizēta viedokļu noskaidrošanas forma uzņēmumā. Personāla attīstības projektu vadītāja uzskata, ka būtu

nepieciešama vēl ciešāka komunikācija starp administrācijas un ražotņu pārstāvjiem „*gribētos vairāk iet uz ražotnēm un runāties ar cilvēkiem nekā plānot, ko ar viņiem darīt. Bet, no otras puses, tas ir ļoti grūti īstenojams lielā darbinieku skaita dēļ.*” 2010. gadā uzņēmumā tika ieviesta jauna prakse – visiem darbiniekiem tika izklāstīti uzņēmuma mērķi un vadmotīvi, darbinieki bija sadalīti komandās ar konkrētiem uzdevumiem par to, ko savā tiešajā darbavietā katrs var darīt, kādi priekšlikumi u.tml. Darbinieki izgāja pa visu uzņēmuma teritoriju un apskatījās, ko citas ražotnes dara. Šāda iniciatīva un iesaiste tika ļoti atzinīgi novērtēta: „*darbinieki bija sajūsmā, bieži teica, ka viņi atnāk uz darbu, nostrādā savu maiņu un aiziet, vispār nezinot, kas notiek blakus. Un ikdienas apstākļos, kāpēc lai viņi tur ietu tā pēkšņi?*”. Būtiska ir arodbiedrības loma uzņēmumā, lai risinātu darbiniekiem nozīmīgas problēmas, lai skaidrotu administrācijai darbinieku viedokli, savukārt darbiniekiem – administrācijas lēmumus. Var izvirzīt pieņēmumu, ka, ja izdodas īstenot veiksmīgu sadarbību arodbiedrībai un darba devēju pārstāvjiem, tad veidojas ģimenei draudzīga darba vide, tiek sekmēta darbinieku apmierinātība ar darbu un darba ražība.

**Darba organizācija.** Uzņēmumā tiek piedāvātas un izmantotas elastīgās darba formas. Maiņu darba veicējiem tiek piedāvāts summētais darba laiks. Dienas maiņās strādājošajiem tiek piedāvātas iespējas elastīgi organizēt savu darba laiku, obligātās (*core*) stundas ir no 8.30 līdz 14.00, bet pārējās stundas darbs tiek organizēts atbilstoši savām vajadzībām. Ar caurlaižu sistēmas palīdzību tiek veikta uzskaitē par nostrādātajām stundām. Iekšējās kārtības noteikumos ir atrunāti elastīgā darba laika nosacījumi dienas maiņā strādājošajiem. Arodbiedrības pārstāvji šo vērtē kā sevišķi pozitīvu iespēju, jo „*ik pa laikam jebkuram cilvēkam dabiski uzrodas nepieciešamības, kaut vai elementāri pie zobārsta aiziet, bērnu pie ārsta aizvest, dažādas saimnieciskas lietas nokārtot, ko nevar izdarīt ārpus darba. Lai nebūtu sarežģījumu ar darba devēju un pašam darbiniekam lieka stresa – „ko man darīt? kā būt?”*”, lai nejustos vainīgs, ka ko sliktu izdarījis, tāpēc, ka radušās problēmas. Darbinieks painformē tiešo vadītāju, ka ir tādas darīšanas, tāda vajadzība, ka rīt ieradīšos drusciņ vēlāk. Vadītājs zina, rēķinās ar to, bet darbinieks savu darbu izdara.” Uzņēmumā bijuši gadījumi, kad ir bijušas darbiniekiem grūtības saskaņot darbu un ģimeni tieši darba laika aspektu dēļ, meklēti risinājumi darba organizācijā: „*sieviete strādāja nakts maiņā, viņai bija bail par to bērniņu, vai viņš pa nakti tiks pienācīgi uzraudzīts un tā. Tas radīja stresu. Radās iespēja, un tai māmiņai piedāvāja dienas maiņas darbu. Pašreiz viņa ir ļoti atplaukusi, to uzreiz var redzēt visā, motivētāk strādā un ir dzīvespriecīgāka, nav visu laiku stresaina un nomākta. Un to jau cilvēkam sejā var redzēt, kāds viņš nāk pretī.*”

Uzņēmumā maz tiek praktizēts nepilnas slodzes darbs (0,5 vai 0,75), tikai izņēmuma kārtībā kā „pagaidu variants”. Personāla vadības pārstāvji uzsākuši analizēt iespējas, lai radītu darbiniekiem izvēles iespēju strādāt arī nepilnu slodzi. Personāla attīstības projektu vadītāja novērojusi, ka no darba organizācijas viedokļa būtisku šķēršļu nav, arī atalgojums būtu nosacīti pietiekams, taču sabiedrībā (un arī pašā uzņēmumā) dominē viedoklis, ka „normāli ir strādāt pilnu slodzi”. Tātad, galvenokārt, nepieciešama attieksmes maiņa gan vadības, gan darbinieku līmenī pret dažādiem darba organizācijas modeļiem.

**Monetārs atbalsts.** Par visiem darbiniekiem tiek maksāti nodokļi. Lai arī *Valmieras Stikla šķiedrā* atalgojums nav augstākais nozarē, darbinieki var rēķināties ar regulāru un stabilu atalgojumu, nosacītu drošības sajūtu par darbavietu ilgtermiņā: „pārsvarā visiem ir ilgtermiņa līgumi, pastāvīgs darbs”. Tiek uzsvērts, ka „*mēs krīzes laikā nevienu neatlaidām un nesamazinājām algas*”. Kā svarīgāko aspektu uzņēmuma vadības un darbinieku pārstāvji

norāda uzņēmuma ilgtspēju un stabilitāti, „ *tiek darīts viss, lai uzņēmums pastāvētu ilgtermiņā*”. Uzņēmumā tiek praktizēts finansiāls atbalsts dažādos dzīves gadījumos. Darba koplīgums paredz izmaksāt darbiniekiem prēmiju uz Ziemassvētkiem, ja to atļauj finansiālā situācija un darba ražīgums pieaug straujāk par darba samaksu. Intervijās ar darbiniekiem noskaidrots, ka „*uzņēmums apmaksā darbinieku bērniem daļēji vasaras nometnes un maksā pabalstu sakarā ar bērna piedzimšanu, tiek rīkots bērniem Ziemassvētku eglītes pasākums, tiek izmaksāts pabalsts bērniem, kuri sāk iet 1. klasē*”. Darba koplīgums paredz atsevišķos gadījumos apmaksātas brīvdienas vai papildatvaļinājumu, kas arī netieši ir monetārs atbalsts. Personāla attīstības projektu vadītāja vērš uzmanību uz finansiālā atbalsta simbolisko nozīmi: „*finansiāls atbalsts ir atbalsts ne tikai materiālā ziņā, bet arī darbinieks saņem netiešu vēstījumu, ka tiek novērtēts un atbalstīts arī tas, ka darbiniekam ir ģimene, ir piedzimis bērns*”.

**Atvaļinājumu iespējas.** Darba koplīgums paredz, ka ikgadējo atvaļinājumu grafiku sastāda darba devējs, ņemot vērā darbinieku vēlmes un uzņēmuma intereses, saskaņojot ar arodorganizāciju līdz katra gada 15. janvārim un iepazīstina ar to visus darbiniekus. Visiem darbiniekiem tiek noteikts ikgadējais atvaļinājums četras kalendāra nedēļas: pēc darbinieka vēlēšanās un vienojoties ar darba devēju, tas var tikt izmantots pa daļām, ņemot vērā, ka viena daļa nevar būt mazāka par vienu kalendāro nedēļu. Vadītājiem, speciālistiem un kalpotājiem ar nenormētu darba dienu, pēc dienestu vai ražotņu vadītāju ierosinājuma, ar prezidenta rīkojumu piešķir papildus atvaļinājumu ne vairāk kā sešas darba dienas gadā. Darbiniekiem, kuri strādā smagos un kaitīgos darba apstākļos, noteikts papildatvaļinājums. Sievietēm, kurām ir 3 un vairāk bērnu vecumā līdz 16 gadiem vai arī bērns invalīds, piešķir papildatvaļinājumu 3 darba dienas gadā. Garantē neapmaksātu, attaisnotu atbrīvojumu no darba noteiktu iemeslu dēļ: darbinieka bērna kāzas – 2 dienas, darbinieka bērna dzimšana – 1 diena, dzimšanas diena (50, 60 gadi) – 1 diena. Tuvinieku (tēva, mātes, vīra, sievas, bērna) bērnu gadījumā darbiniekiem piešķirt 2 atmaksātas brīvas dienas. Darbinieka kāzu (pirmo reizi) gadījumā, piešķir 1 atmaksātu brīvu dienu. Piešķir mācību atvaļinājumu, saglabājot minimālo darba algu, darbiniekiem, kuri sekmīgi mācās visu veidu mācību iestādēs: 1 darba dienu nedēļā, mācību gada periodā, mācību programmas apguvei; 20 kalendārās dienas mācību gada periodā valsts eksāmenu kārtošanai, vai, pusēm vienojoties, ja mācības notiek pēc darba devēja iniciatīvas. Darbinieku pārstāvji apliecināja, ka atvaļinājumi tiek izmantoti un, ka šī ir pozitīva prakse. Darbinieki plaši izmanto arī likumā noteiktās iespējas uz maternitātes, paternitātes un bērna kopšanas atvaļinājumu. Šajā uzņēmumā strādājošie vīrieši izmanto paternitātes atvaļinājumu, bet bērna kopšanas atvaļinājumus līdz šim tēti nav izmantojuši.

**Atbalsts bērnu aprūpē.** Uzņēmuma specifika un darba drošības apsvērumi nosaka nepieciešamību nošķirt darba un ģimenes dzīvi. Darba vietā un darba laikā bērni atrasties nevar. Ir apsvērta iespēja izveidot bērnu rotaļu istabu, līdz apmēram 1990. gadam ir bijis uzņēmuma bērnudārzs. „*Lielā uzņēmumā šādu istabu izveidot un uzturēt formāli būtu vieglāk un izmaksas mazākas, jo ir vienkāršāk telpu atrast, un jo vairāk darbinieku, jo vairāk bērnu.*” Tiek minētas situācijas, kurās bērnu istaba būtu izmantojama: „*bieži vien ir tāds pārejas laiks, kad bērns ir ne gluži slim, ne gluži vesels, un tad uz kādām stundām būtu lietderīgi, ja varētu atstāt šādā istabā. Arī situācijās, ja bērns ir bērnudārza bērns, kur pēkšņi dabūt aukli, ja apslimst vai kā citādi. Ne jau vienmēr ir vecvecāki pieejami.*”

**Semināri, informatīvs un emocionāls atbalsts:** līdz 2010. gadam semināri un pieredzes apmaiņa vairāk bija vērsta uz profesionāli tehnisko kompetenču attīstību, tagad uzsākta sociālo kompetenču pilnveide. Personāla attīstības projektu vadītāja secina, ka „*mūsu darbinieki ir ļoti izglītoti tehnoloģiskajās jomās, bet tās pārējās prasmes vienmēr ir bijušas sekundāras. Tagad saprotam, ka bez tām nevaram. Svarīgi, ka tas viss noder ne tikai darbā, bet arī mājās*”. Uzņēmumā tiek organizēti (vai ir plānots organizēt) seminārus par efektīvu komunikāciju, komandas saliedētību, stresa vadību, laika plānošanu. Informatīvs atbalsts attiecas uz darbinieku informēšanu par viņu tiesībām un iespējām, sevišķa loma šajā kontekstā ir uzņēmuma arodbiedrībai. Emocionāls atbalsts netiek formāli atrunāts, taču izveidojusies atbalstoša korporatīvā kultūra. Piemēram, algu grāmatveži saka, ka viņi nav tikai algu grāmatvedība, viņi ir psihologi, jo cilvēkiem ir kredīti, parādi. Darbinieki nāk un runā par savām problēmām, kopīgi ar algu grāmatvežiem mēģina kaut ko risināt. Būtiska loma ir tiešajiem vadītājiem: „*tā, kā mums ir daudzas ražotnes, tās autoritātes ir ražotņu vadītāji. Piemēram, vienā ražotnē vadītāju arī dēvēja par „mammu”, kas zināja darbinieku situāciju, un iespēju robežās ļoti rūpējās par katru padoto.*” Emocionālā atbalsta un ieinteresētības nozīme tiek akcentēta kā būtiska. Savstarpēja sadarbība, vienošanās un izpalīdzēšana kā attīstāmas pamatvērtības. Uzņēmumā tiek aizsākta jauna prakse, ka darbinieku vai viņu bērnu slimības laikā, bērna kopšanas atvaļinājuma laikā tiešais vadītājs vai personāldaļas pārstāvis zvana un apvaicājas, kā klājas, nosūta aktuālo informāciju, jaunāko uzņēmuma avīzes izdevumu un tamlīdzīgi. Uzņēmuma vadības pārstāvji norāda uz bažām šajā kontekstā: „*tas tāds, kutelīgs jautājums – „kāpēc man zvana?”; svarīgi, lai nesatrauktu, lai nedomā, ka tagad atlaidīšu. Līdzās jau vienmēr tās bailes, bet es gribu nonākt līdz tam cilvēkam.*”

**Korporatīvie pasākumi.** Līdz šim tradicionāli tiek organizēti Sporta svētki un Ziemassvētku pasākumi gan darbiniekiem, gan atsevišķi viņu bērniem. Ziemassvētku pasākumu apmaksā darba devējs, organizē arodbiedrība. Sporta svētkus apmaksā gan no arodbiedrības līdzekļiem, gan darba devēja finansiāla atbalsta. Arodbiedrības vadība uzsver korporatīvo pasākumu nozīmību: „*kopīgie pasākumi rada pozitīvas emocijas, sekmē kopības sajūtu. Pēc svētkiem cilvēks nāk pretī, smaida. Mums ir kaut kas kopīgs, mēs esam kopā bijuši svētkos, esam skrējuši kopā vai kādā stafetē kaut ko darījuši. Veidojas jaunas kvalitātes attiecības ar kolēģiem*”. Svarīga ir vadības pārstāvju līdzdalība dažādos pasākumos un notikumos, „mēs” sajūtas stiprināšanā.

**Cita veida atbalsts.** Darba koplīgums paredz, ka darbiniekiem tiek veiktas bezmaksas obligātās veselības pārbaudes pirms iestāšanās darbā un ikgadējas veselības pārbaudes. Darbinieki pozitīvi vērtē veselības un nelaimes gadījumu apdrošināšanas polišu esamību: „*pozitīvs moments, ka uzņēmums pilnībā vai daļēji apmaksā (tas atkarīgs no darba stāža uzņēmumā) darbinieku veselības apdrošināšanas polises, kā arī darbinieki ir apdrošināti pret nelaimes gadījumiem darba vietā*”. Ar Valmieras Transporta uzņēmumu ir vienošanās par autobusu satiksmi – pilsētas autobusu grafiki ir salāgoti ar Stikla šķiedras darba laikiem, lai darbiniekiem nav jāgaida pēc darba laika beigām: „*tad, kad beidzas darba laiks, autobuss uzreiz ir uz centru. Iepriekš bija divdesmit minūtes jāgaida, un cilvēki uzreiz sūdzējās... šī ir ļoti veiksmīga vienošanās un pretimnākšana no transporta uzņēmuma*”. Izpētes gaitā, sarunās ar uzņēmuma pārstāvjiem, tika attīstīta ideja par bērnu un ģimenes dienām uzņēmumā, lai darbinieku ģimenes locekļiem būtu iespēja iepazīties ar uzņēmuma ražotnēm, produktiem u.tml. „*Ekskursijas mums notiek ļoti daudz, visbiežāk no skolām. Organizējam visiem citiem, bet ne savējiem. To mēs noteikti īstenosim. Līdz šim nebijām par to aizdomājušies.*”



Kopumā jāsecina, ka *Valmieras Stikla šķiedras* gadījumā darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšana iekļaujas darba vides un korporatīvās kultūras jomā. Šajā organizācijā tiek vērsta uzmanība uz to, lai padarītu iespējamu darba un ģimenes saskaņošanu. Līdz šim, neskatoties uz plašo atbalsta praksi, atbalsts darba un ģimenes saskaņošanai nav ticis īpaši akcentēts, sevišķi publicitātes pasākumos. Darba un ģimenes saskaņošanas prakšu veidošanā un uzturēšanā būtiska loma ir uzņēmuma arodbiedrībai un sociālajam dialogam organizācijā. Gan arodbiedrības pārstāvjus, gan personāla daļas pārstāvjus un uzņēmuma vadību ir nodarbinājuši jautājumi, kā izmērīt to, vai dažādas iniciatīvas atmaksājas. Līdzšinējā pieredze ļauj pieņēmumu līmenī nojaust ieguvumus un, ja uzņēmums attiecīgajā laika periodā to var atļauties, tad iniciatīvas tiek īstenotas. *Valmieras stikla šķiedras* gadījuma izpēte uzskatāmi parāda arodbiedrības un Darba koplīguma nozīmi darba un ģimenes saskaņošanas nosacījumu stiprināšanā, kā arī saskanīgas personālstratēģijas pienesumu līdzsvarojot indivīdu un organizācijas vajadzības.

### ***GE Money un Valmieras Stikla šķiedras* prakšu salīdzinošā analīze**

Akciju sabiedrības *GE Money* un uzņēmuma *Valmieras Stikla šķiedra* prakses darba un ģimenes saskaņošanā parāda organizāciju pieredzi, praktiskās rīcības stratēģijas un iespējas ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā. Abas pētītās organizācijas uzskatāmas par labo praksi darba un ģimenes saskaņošanas jomā. Katrā no tām darba un ģimenes saskaņošanai ieviestas iespējas un labumi, kas ir papildus tiem, kas noteikti ar likumu. Abās tiek īstenots plašs spektrs dažādu ģimenei draudzīgu iniciatīvu un šie nosacījumi nostiprināti arī uzņēmumu dokumentācijā. Abas pētītās organizācijas tika minētas kā ģimenei draudzīgas darbavietas lielākajā daļā šī promocijas darba ietvaros veiktajās ekspertintervijās, kā arī bieži vien kā piemēri tās tika pieminētas arī intervijās ar darba devējiem. Ja *GE Money* gadījumā uzņēmums sevi pozicionē kā ģimenei draudzīgu darbavietu, tad *Valmieras Stikla šķiedras* gadījumā līdz šim tas nav ticis praktizēts, jo šādu praksi uzskata par normu. *GE Money* gadījumā ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanu un izmantošanu veicina mātes uzņēmuma pieredzes pārņemšana, bet *Valmieras Stikla šķiedras* gadījumā liela ietekme ir arodbiedrības darbībai un sociālajam dialogam uzņēmumā. Abās pētītajās organizācijās tiek atzīts, ka lielu organizāciju priekšrocība ir tā, ka ar šiem jautājumiem gan koncepcijas, gan administrēšanas līmenī var nodarboties speciālisti.

Gadījumu izpēte parāda, ka organizācijas ir sensitīvas pret darba un ģimenes saskaņošanas problēmu, jo pieredze liecina par šo jomu interferences ietekmi un iespējamajām sekām uz organizācijas darbību. Darba un ģimenes saskaņošanu sekmējošas iniciatīvas gan *GE Money*, gan *Valmieras Stikla šķiedrā* bija ieviestas jau pirms ekonomiskās augšupejas perioda, un tās lielā mērā tika saglabātas arī ekonomiskās krīzes apstākļos. Mērķtiecīgs un regulārs atbalsts darba un ģimenes saskaņošanai tiek īstenots ar mērķi sekmēt darbinieku motivāciju un lojalitāti, lai tādējādi paaugstinātu darba produktivitāti un izvairītos no problēmām, kas rodas no darbinieku neapmierinātības ar darbu, jo sevišķi darbinieku mainības. Abās pētītajās organizācijās atbalsts darba un ģimenes saskaņošanai tiek uzskatīts kā ilgtermiņa ieguldījums. Gan *GE Money*, gan *Valmieras Stikla šķiedras* gadījumā līdz šim nav veikti detalizēti ģimenei draudzīgu iniciatīvu ekonomiskā efekta aprēķini, ieguvumus novērtē pēc novērojumiem un darbinieku attieksmes mērījumiem. Dominē priekšstats, ka ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieguvums ir novērtējams tikai kvalitatīvā izteiksmē, tomēr abās

organizācijās ir interese par to, vai un kā var izvērtēt, vai ģimenei draudzīgas iniciatīvas atmaksājas.

Katras organizācijas darbības jomas specifika ietekmē darba un ģimenes saskaņošanas problēmas iedabu, taču tas nav būtiskākais faktors, kas nosaka to, kādas atbalsta iespējas organizācija uztur, jo abos pētītajos gadījumos organizāciju prakse liecina par tādu stratēģiju veidošanu, lai nošķirtu darbu un ģimenes dzīvi, mazinātu stresu un sekmētu indivīdu un viņu ģimeņu rīcībspēju. Integratīvās stratēģijas darba un ģimenes saskaņošanā tiek praktizētas atsevišķās amatu grupās, taču lielākoties kā īslaicīgs risinājums. Ģimenei draudzīgās prakses pētītajās organizācijās daudzējādā ziņā ietekmē tas, ka ir lieli cilvēkresursi, tāpēc elastīgāk var risināt darbinieku aizvietošanu un saskaņot grafikus, kas ir svarīgi gan darbinieku īslaicīgas prombūtnes situācijās, gan darbinieku ilgstošas prombūtnes (piemēram, atvaļinājumu) gadījumos. Abās pētītajās organizācijās tiek izmantoti dažādi darba organizēšanas modeļi un tās ir atvērtas dažādu elastīgo darba formu ieviešanai un optimālāko risinājumu meklējumiem gan atsevišķu indivīdu līmenī, tā organizācijai kopumā. Pētītās organizācijas saskārušās ar problēmu – kā nodrošināt vienlīdzību un taisnīgumu dažādu ģimenei draudzīgu iniciatīvu pieejamībā starp dažādām struktūrvienībām un amatu grupām. Citas problēmas saistītas ar robežu noteikšanu, cik tālu organizācijai jārod risinājumi darbinieku dzīves organizēšanai. Gan *GE Money*, gan *Valmieras Stikla šķiedrā* novērots, ka darbinieki, kam ir lielāka dzīves un darba pieredze augstāk novērtē organizācijas pretimnākšanu un iniciatīvas, nekā tie darbinieki, kam darba pieredze ir maza. Jaunākās paaudzes darbinieki ir prasīgāki un aktīvāk izmanto dažādas iespējas salīdzinājumā ar vecākās paaudzes darbiniekiem.

Var secināt, ka līdzšinējā ģimenei draudzīgu organizāciju pieredze liecina par to, ka organizācijām ir izšķiroša loma darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanā, un, to apzinoties, tiek rasti palīdzīgi risinājumi, ko organizācijas izmanto kā instrumentus darbinieku motivēšanā un lojalitātes stiprināšanā, organizācijas reputācijas veidošanā un darbinieku piesaistē. Darba un ģimenes saskaņošanas prakses iesakņojas organizāciju struktūrā un procesos, tās ir daļa no korporatīvās kultūras. Lielā mērā šo organizāciju praksi darba un ģimenes saskaņošanā var izskaidrot ar tajās praktizēto cilvēkresursu menedžmenta koncepciju lomu un nepieciešamību pielāgoties institucionālajam spiedienam savas atpazīstamības dēļ.

*GE Money* un *Valmieras Stikla šķiedras* gadījumu izpēte rosina noskaidrot, kā darba un ģimenes saskaņošanas problēma tiek uztverta un risināta citās, jo sevišķi plašākā sabiedrībā mazāk zināmās organizācijās? Kādas ir citu organizāciju (sevišķi mikro un mazo uzņēmumu) prakses darba un ģimenes saskaņošanā? Kādi ir darba devēju vidē dominējošie diskursi par privātā sektora organizāciju lomu darba un ģimenes saskaņošanā? Uz šiem un arī citiem jautājumiem atbildes tika meklētas promocijas darba ietvaros veikto interviju ar darba devējiem gaitā, tāpēc ir lietderīgi aplūkot identificētās prakses, lai veidotos plašāks priekšstats par dažāda lieluma un darbības nozaru privātā sektora organizāciju pieredzi darba un ģimenes saskaņošanā.

## **Darba un ģimenes saskaņošanas problēmas redzējums darba devēju vidē un līdzšinējās organizāciju prakses**

Intervijas ar darba devējiem, ļāva izzināt un iedziļināties dažādu privātā sektora organizāciju darba un ģimenes saskaņošanas praksēs un atklāja plašākā darba devēju spektrā cirkulējošos diskursus un argumentācijas. Izpētes gaitā tika noskaidroti jautājumi par organizāciju kā darbavietu lomu darba un ģimenes saskaņošanā, kā arī konkrētām situācijām un praksēm, kurās izpaužas darbavietas atbalsts vai tieši pretēji – neelastība un ierobežotība. Iegūtie dati atsedz, ka organizāciju prakses ir variatīvas un iniciatīvu klāsts daudzveidīgs vairākās organizācijās, arī tajās, kuras sevi nedefinē kā ģimenei draudzīgu darbavietu. Raksturīgi, ka lielākajā daļā apzinātajās privātā sektora organizācijās, katrā var identificēt vairāk nekā kādu vienu rīcību vai iniciatīvas. Darba devēji komunicējot par tām visbiežāk lieto *bonusu vai bonusu sistēmas* jēdzienus. Tādā veidā akcentējot, viņuprāt, ārpus vispārpieņemtajām normām vai elementārajām prasībām esošo un īpašo. Novērots, ka dažādās privātā sektora organizācijās atšķiras izpratne par minimumu un elementāro. Kas vieniem šķiet pats par sevi saprotams, tas citiem – īpaša pretimnākšana.

Viena no sākotnējām interviju ar darba devējiem iecerēm bija identificēt labās prakses piemērus un izveidot sarakstu ar apzinātajām dažāda lieluma un jomas organizācijām, lai varētu atsaukties uz konkrētiem uzņēmumiem un parādīt, ka arī starp plašākā sabiedrībā maz pazīstamiem uzņēmumiem ir labās prakses piemēri šajā jomā. Taču no šīs ieceres nācās atteikties, jo lielākā daļa intervēto darba devēju (lai arī piekrita intervijai pētnieciskos nolūkos) nevēlējās, ka publikācijās vai citādi tiktu norādīts uzņēmuma nosaukums. Pētījuma rezultātu izklāstā tiek respektētas viņu tiesības uz konfidencialitāti, organizācijas identificējošā informācija sniegta netiek. Uzņēmējiem ir rezervēta attieksme attiecībā uz savas pieredzes publiskošanu, ko spilgti apliecina citāts no intervijas: „*Jo mazāk uz āru izskanēs da par jebko, jo labāk*”. No izpētes viedokļa arī šis fakts ir nozīmīgs, jo liek vērst uzmanību uz apstākļiem, kāpēc darba devēji nevēlas publicitāti. Iemesli un skaidrojumi ir dažādi: nevēlēšanās „izsaukt uz sevi kontrolējošās institūcijas”, trūkumu un nepilnību apzināšanās uzņēmuma darbības kādos citos aspektos, bažas par savu prakšu leģitimitāti, izvairīšanās no publicitātes (iespējams – mentalitāte), līdzšinējā negatīvā pieredze saistībā ar dalību kādā pētījumā, nevēlēšanās atklāt savas idejas konkurences apstākļos vai savu labo prakšu neapzināšanās.

Lai saturiski spriestu par darba un ģimenes saskaņošanas procesiem privātā sektora organizācijās, līdzšinējās organizāciju prakses analizētas apkopotā veidā, grupējot tās pēc ģimenei draudzīgu darbavietu atbalsta veidiem: monetārs atbalsts, darba organizācija, atvaļinājumu iespējas un to izmantošana, praktiska palīdzība bērnu aprūpē un pieskatīšanā, korporatīvie pasākumi un informatīvs atbalsts, kam seko interviju ar darba devējiem gaitā identificētais cita veida atbalsta raksturojums. Šāda rezultātu izklāsta struktūra ļauj ne tikai kategorizēt organizāciju prakses, bet arī atsedz organizāciju pieredzes evaluatīvos aspektus saistībā ar darba un ģimenes saskaņošanas problēmu un tās risinājumiem, kā arī sniedz priekšstatu par darba devēju nostāju ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā.

**Monetārs atbalsts.** Monetārie labumi ir visbiežāk minētais atbalsta veids darbiniekiem. Ar to tiek saprasts atalgojums, dažāda veida pabalsti, dāvanas naudas izteiksmē un tamlīdzīgi. Izplatītākie gadījumi, kuros uzņēmumā tiek sniegts monetārs atbalsts darbiniekam, ir šādas dzīves situācijas: bērna piedzimšana, laulības, bērna skolas gaitu uzsākšana, tuva radnieka nāves gadījumā. Vidējās un lielās organizācijās ir formāli atrunāti gan dažādi pabalstu veidi, gan to apmērs un izmaksāšanas kārtība. Mikro un mazajās organizācijās izplatītāka prakse ir darbinieku finansiāla atbalstīšana neformalizētā un nedokumentētā veidā, pārsvarā gadījumu to skaidrojot ar birokratizācijas šķēršļiem vai nodokļu slogu:

*„Mēs uz kādiem svētkiem vai, kad piedzimst bērns, ieliekam aploksnē no uzņēmuma kādu naudiņu darbiniekam. Neko lielu, bet noder tāpat. Esam ar grāmatvedi runājuši, ka varbūt kaut kā to tā oficiālāk arī varētu parādīt papīros, bet, šķiet, ka šajā valstī tādas lietas tā normāli izdarīt nevar. Un par katriem pārdesmit latiem es taču nevaru noslogot grāmatvedi, kam jau tā ir daudz ķēpas” (Darba devējs, mikro uzņēmums).*

*„Ja būtu pieļaujams, ka skolas vecuma bērniem uzņēmums drīkst izmaksāt naudiņu pirms 1.septembra, un to naudiņu neapliktu ar nodokļiem, domāju, ka daudzi uzņēmumi balstītu savus skolnieciņus legāli. Šobrīd daudzi to dara, bet nelegāli. Mēs arī aploksnē maksājam, zinu arī citus, kas palīdz šādi, jo, ja laiž caur nodokļiem, labums nav ne man, ne tam darbiniekam, kas saņem” (Darba devējs, mikro uzņēmums).*

Darba devēji uzskata, ka atalgojums ir primārā darbiniekus interesējošā lieta saistībā ar uzņēmumu, tāpēc ir svarīgi, lai darbinieks apzinātos atalgojuma struktūru, lai „pieskaita visu, nevis vienkārši pliku algu”. Privātā sektora organizācijās raksturīgi, ka darbinieki saņem ne tikai pamatalgu, bet bieži vien arī atbalstu finansiālā nozīmē, piemēram, dāvanu kartes, telefona vai interneta rēķinu apmaksu, auklītes pakalpojumu samaksu, mācību apmaksu vai iespēju izmantot darba auto personīgām vajadzībām. Intervijās ar darba devējiem noskaidrots, ka darba devēji ir saskārušies ar situāciju, kad darbinieki labprātāk, piemēram, dāvanu karšu vietā, izvēlētos prēmiju, taču, raugoties no uzņēmēja un grāmatvedības viedokļa, to ir sarežģītāk un neizdevīgāk īstenot dažādu procedūru un nodokļu sloga dēļ.

Nelielos privātā sektora uzņēmumos sastopama prakse atbalstīt darbinieku un viņa ģimeni, izmantojot valsts sociālās drošības sistēmu, kas no leģitimitātes aspekta nav vērtējams viennozīmīgi. Tipiskākie gadījumi ir saistīti ar formālu pamatalgas paaugstināšanu, ar nolūku, lai darbinieks saņemtu lielāku maternitātes un bērna kopšanas pabalstu:

*„Bija situācija, pieņēmām darbā jaunu darbinieci un pārbaudes laikā viņa uzzināja, ka ir stāvoklī. Viņai ārsts bija teicis nekādā gadījumā nenākt un neteikt, kamēr nav beidzies pārbaudes laiks, bet viņa tāds godīgs cilvēks, atnāca un pateica. Bet tas ne tik daudz kā oficiāli, bet īstenībā mēs viņai formāli pacēlām lielāku algu, lai viņai sanāktu labs māmiņu pabalsts. Es no savas algas maksāju viņai, ko viņa man cash atdeva.”(Darba Devējs, maza privātā sektora organizācija)*

Iezīmju ziņā līdzīgu risinājumu ekonomiskās krīzes apstākļos praktizēja vairākas privātā sektora organizācijas: darba devēji un darba ņēmēji savstarpēji vienojās par abpusēji izdevīgu risinājumu gadījumā, kad bija grūtības samaksāt algu visiem esošajiem darbiniekiem, formāli štatu samazināšanas dēļ tika atlaists viens vai vairāki darbinieki, kuri pēc tam reģistrējās kā bezdarbnieki, un varēja saņemt bezdarbnieka pabalstu un nosacīti

atpūsties, nezaudējot ienākumus. Kad bija pagājuši vairāki mēneši, šie darbinieki tika pieņemti atpakaļ darbā, bet uz laiku no darba atbrīvoti citi, tādējādi šādā darbinieku rotācijas kārtībā uzņēmums pārcieta krīzi un darba devējs jutās parūpējies par saviem darbiniekiem. No leģitimitātes perspektīvas šī nebūtu uzskatāma par labu praksi, taču no atbalsta darbiniekiem un viņu ģimenēm – šādu rīcību var vērtēt arī pozitīvi.

Interesanti, ka mikro un mazajos uzņēmumos, izmaksājot darbiniekam algu, darba devēji dažreiz ņem vērā arī ģimenes situāciju un tāpēc „*piemaksā lielāku algu*”. Piemēram, darba devējs zinot, ka darbiniece viena audzina bērnu vai, ka kādam darbiniekam ir liela ģimene vai bērns invalīds, lai izrādītu atbalstu, dažas reizes gadā samaksā par desmit vai divdesmit latiem vairāk nekā pārējiem darbiniekiem, taču to dara slēpti no citiem: „*es reizi pa reizei piemetu tos desmit latus, jo zinu, ka viņiem grūti iet – liela ģimene. Protams, es to neafišēju, jo visiem jau es nevaru atļauties tādā veidā palīdzēt*” (*Darba Devējs, mikro uzņēmums*). Monetārais atbalsts visbiežāk ir galvenais atbalsta veids, ko darbinieki vispār sagaida no darbavietas: „*Manējiem vislabākais darba devējs šķiet, ja maksā labu algu un vēl šo to dažreiz. Galvenais, ko cilvēki no manis gaida, ir mērāms naudā. Cits ir maznozīmīgs. Visiem ir daudz tēriņu, vienkārši laikmets tāds, ka ir vajadzīga nauda*” (*Darba Devējs, mikro uzņēmums*). Daudzējādā ziņā atbalstam monetārā izteiksmē privātā sektora organizācijās ir situatīvs raksturs, nevis stratēģiskas politikas iezīmes.

**Darba organizācija.** Atsevišķi darba devēji kā pozitīvu aspektu un īpašu priekšrocību norādīja darba laiku no 8.00 līdz 17.00 - „*darbs beidzas piecos un cilvēki laicīgi tiek mājās*”. Citi savukārt uzsvēra elastīgas darba organizācijas formas, tādējādi akcentējot tās iespējas gan darbiniekam, gan uzņēmumam, ko dod zināma brīvība saistībā ar darba laika un vietas nosacījumiem. Darba organizācijas prakses ir atkarīgas no uzņēmuma darbības jomas, dažādu amatu grupu darba specifikas, darba devēja nostājas un darbinieku pašu priekšstatiem un ieradumiem. Visās pētījuma gaitā apzinātajās privātā sektora organizācijās ir aktuāli darba organizācijas un darba slodzes jautājumi gan praktisku, gan tiesisku apsvērumu dēļ. Kā to trāpīgi skaidroja viens no intervētajiem darba devējiem:

„*viena lieta ir tas, ka man jāizdomā variants kā visus salikt pa vietām, laikiem un algām, lai var noritēt sekmīgs darbs organizācijā, otra lieta – lai papīri kārtībā un nekādas normas netiek pārkāptas. Ja par praktisko mēs ar cilvēkiem vienojamies un atrodam abpusēji izdevīgus risinājumus, tad VIDam jau tu neko neiestāstīsi, piemēram, ka darbinieks pats tagad grib tādu grafiku, lai tad un tad būtu brīvāks, ka darba līgumā ne vienmēr viss ir atrunāts. Nu netaisīsi arī katram mēnesim savu līgumu!*” (*Darba devējs, mazs uzņēmums*).

Plaši privātā sektora organizācijās tiek izmantots maiņu darbs, summētais darba laiks, iespēja strādāt saīsinātu darba laiku vai arī dažas dienas nedēļā strādāt mājās. Izplatīta prakse organizācijās ir, sastādot darba grafikus nākamajam mēnesim, ņemt vērā darbinieku vēlmes, piemēram, salāgojot grafikus, ja ir nepieciešamas kādas brīvas dienas vai īsāka darba diena, kad jārisina ar privāto dzīvi vai ģimeni saistītas aktivitātes, tad šīs brīvās dienas tiek ieplānotas. Ja ir nepieciešams, darbinieki savstarpēji var mainīties un aizvietot viens otru. Ir organizācijas, kurās ir iespējami vairāki darba laika modeļi, no kuriem cilvēks var izvēlēties sev piemērotāko. Vairākos uzņēmumos konkrētās amata grupās praktizē tā dēvētās *core hours* jeb stundas, kad darbiniekam obligāti jāatrodas darbavietā, tā, lai var rīkot sanāksmes, tikties ar klientiem vai sadarboties ar kolēģiem. Pārējā laikā darbinieks var plānot savu darbu pats, izvēlēties laiku un vietu, kad to veikt. Likumdošanā noteiktās tiesības uz pārtraukumiem maza

bērna barošanai nav ļoti izplatīta prakse, vairāki darba devēji pat nebija informēti par šādu normu, bet uzņēmumos ir bijuši gadījumi, kad „darbiniecei tiek atgādāts bērns un viņa viņu pabaro. Tas taču ir normāli, un mēs visi to kā pašu par sevi saprotamu lietu arī uztvērām un saorganizējāmies”. Citos uzņēmumos šim nolūkam tika izmantoti pusdienu pārtraukumi vai elastīgas darba organizēšanas iespēju rezultātā izkārtotie brīži.

Organizācijās, kur svarīga darbinieku klātbūtne laikā un vietā, elastīgo darba formu izmantošana sevišķi izplatīta ir kādos ārkārtas gadījumos, mazāk kā ierasta prakse:

*„Piemēram, vienai pārdevējai: viņas mamma lauza gūžas kaulu... iespēju robežās tika palīdzēts nogādāt mammu uz slimnīcu, lai uzliktu ģipsi, bet pēc mēneša, kad saauga kauls, atkal uz slimnīcu, lai ģipsi ņemtu nost... par ko cilvēks bija pateicīgs un laimīgs. Jau pirmās nedēļas laikā, kad negadījums notika, pārdevēja lūdza, ka darba laikā būs nepieciešama pusstunda rīta pusē un pusstunda pēcpusdienā, lai aizietu uz mājām paskatīties vai viss kārtībā. Viņai šo laiku apsolījām un tajā laikā vai nu citiem darbiniekiem nācās pastrādāt vairāk, vai es pats viņu aizvietoju. Tā ir labas gribas izpausme, jo mēs jau varējām pateikt, ka darba laiks ir darba laiks un tu strādā algotu darbu un punkts.” (Darba Devējs, mikro uzņēmums)*

*„Pie mums tikai divi neaizstājami darbinieki var atļauties uzspiest savus darba grafikus, pārējiem jāstrādā pēc normāli saplānotā”. (Darba devējs, mazs uzņēmums)*

Privātā sektora organizācijās elastīgās darba formas izmanto kūtri, darba devēji bieži vien uzskata, ka tas ir dārgi un prasa vairāk pūļu – pie tā piestrādāt un pamodelēt situācijas. Atsevišķos gadījumos darba devēji dod priekšroku vienojoties par konkrētu darbu un samaksu piesaistīt nepieciešamos darbiniekus, kas atrodas, piemēram, bērna kopšanas atvaļinājumā:

*„Ir situācijas, kad uz projekta laiku tiek pieslēgta sieviete, kas ir labs speciālists, bet dotajā momentā ir mājās ar bērniņu. Viņa mājās pie datora savelk kaut kādus datus kopā, uztaisa kādu atskaitīti vai pārskatu. Tas ir līgumdarbiņš” (Darba devējs, vidēja lieluma uzņēmums).*

Nepilna darba laika izmantošana nav ierasta prakse privātā sektora organizācijās. Arī statistiski nepilnu darba laiku Latvijā strādā būtiski mazāk cilvēku nekā vidēji Eiropas Savienībā, ko nosaka, iespējams, ne tikai tas, ka nepilnā darba laika vietas netiek piedāvātas no darba devēju puses, bet arī cilvēku vēlme strādāt pilnu darba laiku un nopelnīt pilnu algu, jo ar pusalgu nepietiek iztikas nodrošināšanai. Darba devēji norādīja, ka nepilnu slodžu gadījumā ir nepieciešams vismaz divreiz vairāk darbinieku, kas atsaucas gan uz darba organizēšanas un grāmatvedības komplikētību, gan to, ka jāsadarbojas lielākam skaitam dažādu personību. Nepilna darba laika izmantošana raksturīga darbiniekiem, kas strādā vairākās darbavietās.

Organizācijās ir dažādas prakses attiecībā uz strādāšanu brīvdienās (sestdienās un svētdienās) un svētku dienās – ir gadījumi, kad darbinieks pats rosina, ka viņam ir ērtāk brīvdienās strādāt, bet darba dienās kārtot citas lietas. Citi darbinieki savukārt ir kategoriski un brīvdienās pilnībā atsakās strādāt. Uzņēmumos tiek izsvērtā nepieciešamība strādāt brīvdienās un svētku dienās, izvērtēts darba laika ilgums un nepieciešamais darbinieku skaits konkrētās dienās un stundās. Atsevišķiem amatiem līgumos un amata aprakstos ir iestrādāts nosacījums, ka darbiniekam ir jābūt sazvanāmam 24 stundas diennaktī, tostarp brīvdienās: „ārkārtas situācijās – celies, ģērbies un brauc”.

Lielā daļā organizāciju tiek strādāts ilgāk nekā noteiktās 40 stundas nedēļā, taču ne vienmēr tās tiek definētas kā virsstundas. Vairākos uzņēmumos attiecībā uz darba organizāciju ir prakse, ka „*ja tu pie manis strādā, tad tev ir jāspēj izdarīt, un mani neinteresē, kā tu to izdari un kad*” vai „*savs darbs ir jāpadara, ja nepagūst darba laikā, sēž ilgāk. Tas nav iemesls, lai tā dikti teiktu paldies. Ja jau sēž ilgāk, tad nestrādā tā kā vajag*”. Darba devēji uzsvēra, ka „*krīzes apstākļos valda uzskats, ka tev jābūt priecīgam, ka tev ir darbs un tev maksā par astoņām stundām, bet no tevis prasa, lai tu strādā vismaz desmit stundas*”. Ir uzņēmumi, kuros tiek praktizēta tāda sistēma, ka, veicot kādus papildus pienākumus vai strādājot garākas darba stundas, darbinieks var izvēlēties, kāda tipa samaksu vēlas – prēmijas formā vai sakrāt papildus brīvas dienas.

Dažādu darba organizācijas modeļu izplatību veicina divi faktori – (1) organizācijas vajadzības un iespējas, kas visbiežāk saistītas ar biznesa nepārtrauktības nodrošināšanas nepieciešamību, specifiskiem pakalpojumu veidiem vai dažādām sezonālām vai cita rakstura pieprasījuma svārstībām; un (2) darbinieku vajadzības saskaņot darbu un privāto dzīvi.

**Atvaļinājums darbā ģimenes apstākļu dēļ un iespēja izmantot apmaksātas vai neapmaksātas brīvas dienas.** Privātā sektora organizāciju prakses attiecībā uz atvaļinājumu veidiem un to izmantošanu ir ļoti atkarīgas no darba organizācijas uzņēmumā. Atbilstoši likumdošanas normām organizācijās darbinieki izmanto ikgadējo atvaļinājumu, maternitātes atvaļinājumu, paternitātes atvaļinājumu, bērna kopšanas atvaļinājumu, mācību atvaļinājumu. Atvaļinājumi tiek oficiāli noformēti, bet ne vienmēr praksē izmantoti, jo dažkārt darbinieks, apstākļu spiests vai citu apsvērumu vadīts, turpina strādāt, ar darba devēju vienojoties par atalgojumu šajā laikā.

Privātā sektora organizācijās ir dažādas prakses attiecībā uz ikgadējā atvaļinājuma izmantošanu – daļā uzņēmumu ikgadējo atvaļinājumu var izmantot visu uzreiz, citos dalot pa nedēļām. Bieži vien darba devēji to uzsvēra kā īpašu iespēju, ja darbinieks izmanto vairākas secīgas nedēļas: „*Dažiem izdodas pat veselu mēnesi pēc kārtas būt atvaļinājumā!*”. Lielākoties privātā sektora organizācijās tiek dota priekšroka darba organizācijas modificēšanai, nevis papildus brīvdienai vai atvaļinājumu iespēju radīšanai: „*Ar brīvdienām un atvaļinājumiem nemētājamies, ir tikai tik, cik likumdošanā noteikts*” (*Darba devējs, mazs uzņēmums*). Darba devēji visbiežāk skaidroja situācijas saistībā ar maternitātes un bērna kopšanas atvaļinājumu gadījumiem, ko izmanto darbinieces-sievietes. Reti darba devēji ir saskārušies ar situāciju, kad tēvi vēlētos izmantot bērna kopšanas atvaļinājumu, bet, ja izmanto, tad tikai formāli, lai saņemtu lielāku pabalstu. Paternitātes atvaļinājums darba devēju vidū bieži vien tiek dēvēts par – „*divām nedēļām jaunajam tēvam*”, ko ir izmantojuši gan paši darba devēji, gan darbinieki, un tas nav radījis būtiskas grūtības uzņēmuma darbības nodrošināšanā. Bieži vien tas izmantots, bet neformāli, lai nav „*jāsmērē papīri*”. Tātad, var pieņemt, ka faktiski paternitātes atvaļinājums tiek izmantots biežāk nekā tas atspoguļojas statistikā. Daļa darba devēju krīzes periodā izrādīja prieku un zināmu atvieglojumu, ja darbinieces devās maternitātes atvaļinājumā un vēlāk izmantoja bērna kopšanas atvaļinājumu, jo tas atslogoja uzņēmumu un nebija jāveic štatu samazināšana. Darba devēji cerēja, ka pēc gada situācija uzlabosies un uzņēmumam būs nepieciešami darbinieki. Atvaļinājumi papildus likumdošanā noteiktajiem vai brīvas dienas izplatītāki ir lielās un vidēja lieluma privātā sektora organizācijās, sevišķi tajās, kurās ir noslēgts darba koplīgums. Raksturīgākie papildatvaļinājumu veidi, kas attiecas uz darba un privātās dzīves saskaņošanu ir: pagarināts ikgadējais atvaļinājums, ja darbiniekam ir trīs un vairāk bērni vai bērns-invalīds, pagarināts

bērna kopšanas atvaļinājums, pagarināts paternitātes atvaļinājums. Papildatvaļinājumu ilgums variē no dažām dienām līdz vairākām nedēļām. Salīdzinoši biežāk darba devēji dod priekšroku papildus brīvām dienām dažādos dzīves gadījumos, piemēram, laulību gadījumā, bērna skolas gaitu uzsākšanas gadījumā, bērna izlaiduma gadījumā vai tuva radnieka nāves gadījumā. Ne visās organizācijās papildus brīvas dienas tiek apmaksātas. Darba devēji vairākas brīvas dienas noteiktos dzīves gadījumos uzskata par normu, dažkārt nezinot, ir vai nav tas paredzēts likumdošanā: „*Ja bērnam ir veselības problēmas vai jāved pie ārsta, vai kaut vai 1.septembris, kas ir bērniem, kuri sāk skolā iet līdz kaut kādai klasei, vecākiem ir jānodod obligāti brīvs 1.septembris. Manuprāt, tas ir pat likumā iestrādāts*” (Darba Devējs, mikro uzņēmums).

Neviennozīmīgi darbavietās tiek vērtētas brīvas dienas darbinieka paša vai tuvinieku slimības gadījumos. Lai arī darbinieka vai viņa bērna slimības gadījumi ir attaisnota darba kavēšana, tomēr darba devēji ne vienmēr ir gatavi rast risinājumus situācijās, kad neplānoti kāds no darbiniekiem nevar ierasties darbā. No darba devēja viedokļa raugoties, regulāras un ilgstošas darbinieku prombūtnes gadījumi apdraud uzņēmuma funkcionēšanu, tāpēc jāsekmē iespējas, lai darbinieks varētu pildīt amata pienākumus, vai arī konkrētais darbinieks jāatlaiz un tā vietā jāpieņem cits. Izdevīgākās pozīcijās ir tās organizācijas, kurās ir izstrādāta darbinieku aizvietošanas shēma vai iespējas izmantot telekomunikācijas un darbu veikt no mājām vai slimnīcas. Retos gadījumos darba devēji paši rosina darbiniekus izmantot slimības atvaļinājumu: „*ja slimu, tad ir jāslimo, uz darbu nākt nedrīkst, lai neaplipinātu pārējos un nenaslimtu vēl citi darbinieki. Pretējā gadījumā tiem, kas paliek veseli, virsstundas ir neizbēgamas*”. Citā uzņēmumā darba devējs pieminēja situāciju, kad „*darbiniece bija stāvoklī, aktuāla gripas epidēmija, ieteicu, lai vienojas ar ārstu par šīm pēdējām nedēļām un ņem slimības lapu, un tad uzreiz dekrēta atvaļinājumu. Tā drošāk mums visiem*”. Darba devēji, raksturojot slimības gadījumus, uzsvēra savstarpējas lojalitātes nozīmi un no tā izrietošās prakses uzņēmumā. Vienā no gadījumiem „*darbiniecei saslima bērns. Viņa man zvanīja, lai informētu, kā labāk darba lietas sakārtot. Pēc sarunas es padomāju, ka varbūt cilvēkam vajadzīga arī kāda finansiāla palīdzība vai kā citādi, atzvanīju un piedāvājos palīdzēt kaut vai uz Rīgu uz slimnīcu aizvest*”. Ir gadījumi, kad darbinieki negodprātīgi izmanto slimības atvaļinājumus: „*slimo, kad nemaz nav slimi*”. Lai samazinātu darbinieku slimošanu, kāds darba devējs ieviesa uzņēmumā praksi, ka tie darbinieki, kuri tajā mēnesī nebūs slimojuši, mēneša beigās pie algas saņems papildus piecus latus, un – „*darbinieki patiešām sāka slimot mazāk*”.

Vajadzības gadījumā iespēja paņemt bezalgas atvaļinājumu no darba un ģimenes saskaņošanas iespēju aspekta ir vērtējama pozitīvi. Vairāki darba devēji bija saskārušies ar situācijām, kad darbinieks jau bijis izņēmis apmaksātu ikgadējo atvaļinājumu pat divus gadus uz priekšu, un pēc kāda laika noteiktu ģimenes apstākļu dēļ bija nepieciešamas vēl dažas nedēļas, tāpēc piedāvāts bezalgas atvaļinājums. Krīzes periodā iezīmējās raksturīga tendence vairākos uzņēmumos – dažāda ilguma piespiedu bezalgas atvaļinājumi, kas, lai arī radīja brīvu laiku, kad atpūsties un būt kopā ar ģimeni, tomēr veicināja spriedzi gan finansu resursu trūkuma dēļ, gan nestabilitātes un nedrošības par rītdienu dēļ.



**Praktiska palīdzība bērnu aprūpē un pieskatīšanā.** Formāli vai neformāli vairākās organizācijās ir izveidotas rotaļu istabas vai atbilstoši iekārtotas telpas, kurās var uzturēties darbinieku bērni. Pēc intervijās ar darba devējiem novērotā, var piekrist demogrāfes Pārslas Eglītes izvirzītajam pieņēmumam, ka „*mēs šobrīd ļoti daudz nezinām par šīm atpūtas vai rotaļu istabām uzņēmumos, jo, ja tas uzņēmējs mēģinātu nodrošināt tādas sanitārās prasības, kādas izvirza bērnudārziem, tad tas iznāk stipri par dārgu. Ir jāvienkāršo prasības uzņēmējiem, lai legalizētu bērnistabas*”. Daļā privātā sektora organizāciju ir diskutēts par bērnudārzu vai auklīšu dienesta iespēju, bet līdz praktiskai realizācijai tādu vai citu apsvērumu dēļ nav nonākts:

*„Ir bijusi doma algot auklīti, kas pieskata vairākus bērnus kopā, taču tur atkal ir daudz problēmu – viņai vajadzētu atbilstošu algu maksāt, vēl jāatrod tāds cilvēks, kuram var uzticēties. Un viens cilvēks jau tāpat nevar septiņas dienas nedēļā strādāt, tur vajadzētu vismaz divas. Oficiāli to noformēt nevarētu atļauties – tas ir pilnīgi skaidrs”* (Darba devējs, mazs uzņēmums)

*„Varbūt, ka finansiāli tāda telpa arī nebūtu dārgi, bet šobrīd mums ir katastrofāls telpu trūkums, kā arī vēl vienu štata vietu šādam nolūkam nevaram atļauties izveidot”* (Darba devējs vidēja lieluma uzņēmums).

Vairāki intervētie darba devēji vērsa uzmanību uz to, ka ir palīdzējuši atrast auklītes darbinieku bērniem vai palīdzējuši iekārtot bērnu bērnudārzā. Ir bijušas situācijas, kad dažādu apsvērumu dēļ darba devēji braukuši uz bērnudārzu vai skolu pakaļ darbinieka bērnam. Tiek rasti arī neordinārāki risinājumi bērnu aprūpei un pieskatīšanai:

*„Ir bijuši gadījumi, kad tieši pret to atduros, ka nav, kas pieskata to darbinieka bērnu. Ir pat tā bijis, ka mana vecāmma pieskata darbinieka bērnu. Manam draugam, arī uzņēmējam, sieva ir mājsaimniece un viņa dažreiz, kad ļoti vajag, pieskata ne tikai savējos, bet arī darbinieku bērnus.”* (Darba devējs, mazs uzņēmums).

Citi darba devēji darbinieka vietā meklējuši caur bāriņtiesām, caur juristiem, kā piedzīt uzturlīdzekļus (alimentus). Vienā no intervijām darba devējs secināja, ka „*es brīžiem jūtos kā sociālais darbinieks uzņēmumā*”. Privātā sektora organizācijās novērots, ka lielākās problēmas saistībā ar bērnu aprūpi un pieskatīšanu ir vairākās situācijās: (1) pēc bērna kopšanas atvaļinājuma beigām, ja 1,5 gadu vecumā darbinieks nevēlas vai nevar iekārtot bērnu bērnudārzā; (2) bērnudārza vecuma bērnu slimošanas laikā vai bērnudārzu remonta laikā vasarā; (3) problēmas, kas rodas, kad sākumskolas vecuma bērniem nodarbības beidzas jau priekšpusdienā, tāpēc jārod risinājumi, kas pieskatīs pēcpusdienās; (4) visu vecumu bērnu brīvlaikos. Daļa darba devēju uzskata, ka tās ir ne tikai viņu darbinieku problēmas, bet valsts un pašvaldību līmenī risināmas problēmas. Vairāki intervētie puda zināmu sašutumu par pašvaldības nostāju mazu bērnu aprūpes un pieskatīšanas formu kontekstā, norādot, ka „*mums pašvaldībā tā arī ir pateikts, ka ja jums – uzņēmējiem ir problēmas ar strādājošiem vecākiem, taisiet privātos bērnudārzus vai apmaksājiat aukles*” (Darba devējs, mikro uzņēmums). Lielākoties, pašvaldībās ir rasti risinājumi saistībā ar skolēnu nodarbinātību dažādos pulciņos, sporta skolās u.tml., kā arī skolēnu brīvlaikos tiek rīkotas nometnes. Daži darba devēji praktizē atbalstu tādā veidā, ka apmaksā darbinieku bērna mūzikas, sporta vai citas nodarbības. Lielas privātā sektora organizācijas rīko vai apmaksā vasaras nometnes kāda noteikta vecuma darbinieku bērniem. Ir gadījumi, kad kāds mazā uzņēmuma vadītājs ir

uzrunājis citus tuvējā teritorijā esošu uzņēmumu vadītājus, un viņi ir kopīgi izveidojuši nometni savu darbinieku bērniem.

Apzinātajās privātā sektora organizācijās (bieži vien atkarībā no uzņēmuma darbības specifikas) raksturīgas divas atbalsta formas bērnu pieskatīšanā: viena, kad darbinieka bērns var atrasties darbavietā vai nu līdzās darbiniekam, vai arī atsevišķā telpā; otra, kad darba devējs atrod iespēju, ka bērnu ievieto bērnudārzā, interešu centrā vai pieskata ārpus uzņēmuma telpām.

**Korporatīvie pasākumi** ir plaši izplatīta prakse visās privātā sektora organizācijās. Izplatītākie pasākumi ir vasaras sporta spēles, Ziemassvētku pasākumi. Izmaksas lielākoties sedz darba devējs, dažos gadījumos darbinieku ģimenes locekļiem ir simboliska dalības maksa. Lielās organizācijās atsevišķu pasākumu izmaksas var tikt segtas arī no arodbiedrības rīcībā esošiem līdzekļiem. Dažās privātā sektora organizācijās pasākumu organizēšana ir regulāra prakse, citos situatīva rakstura izpausmes. Spilgti to apliecina citāts no intervijas: „*citreiz, kad uznāk luste, taisām pasākumus ar bērniem*”. Konkrēto pasākumu vērienīgums ir atkarīgs no uzņēmuma lieluma un finansiālajām iespējām attiecīgajā periodā.

**Informatīvs atbalsts.** Informācija par iespējām izmantot vienu vai otru likuma normu vai papildus likumdošanā noteiktajam ir ne mazāk svarīgs faktors kā pati iniciatīva. Lielās privātā sektora organizācijās ir intranets, darbinieku rokasgrāmatas un speciāli informatīvi semināri, bet mazākās organizācijās informācija tiek nodota tiešās komunikācijas ceļā, bieži vien personīgi piezvanot, kā arī izmantojot ziņojumu dēļus un e-pastus. Izpētes gaitā noskaidrots, ka darba devēji netiecas informēt savus darbiniekus par visām likumdošanā noteiktajām iespējām: vieni tāpēc, ka nezina, citi – tāpēc, ka uzskata, ka „*savas tiesības katram jāzina pašam, lai studē likumdošanu*”. Mikro un mazajos uzņēmumos bieži vien grāmatveži ir tie, kas ir informēti par iespējām un pārzina to noformēšanas nianšes, tapēc iesaka uzņēmuma vadītājam vai darbiniekiem to vai citu iespēju: „*mums grāmatvede ir galvenā ziņotāja un atgādinātāja, un visi jau ir pieraduši, ka viņa vienmēr zinās, atgādinās un parūpēsies, lai kaut ko neaizmirstam vai nepalaižam garām*” (*Darba devējs, mikro uzņēmums*). Privātā sektora organizācijās attiecībā uz informatīvu atbalstu pastāv divu tipu pieejas: (1) formāla vispārēja painformēšana, nesniedzot detalizētu informāciju un nevēršot īpašu darbinieku uzmanību uz to, ka tā ir iespēja, kas jāizmanto; un (2) personīga darbinieku uzrunāšana un informēšana, iedrošinot darbinieku izmantot konkrēto iespēju.

**Cita veida atbalsts.** Interviju ar darba devējiem un ekspertinterviju gaitā tika apzināts plašs spektrs dažāda cita tipa atbalsta, kas nav tieši kvalificējams kādā no iepriekšējām kategorijām. Daudz ir piemēru par veselības apdrošināšanas polisēm gan darbiniekam, gan viņa ģimenes locekļiem uz atvieglotiem nosacījumiem. „*Tas svarīgi ir katram, lai, kad saslimsti, tad tanī brīdī nav robs ģimenes budžetā*” (*Darba devējs, vidēja lieluma uzņēmums*). Vairākās organizācijās ir prakse doties darba devēja finansētās tuvākās vai tālākās ekskursijās, kurās piedalās arī darbinieku ģimenes locekļi. „*Savu kolektīvu labprāt šad un tad papildus atalgoju – apmeklējam kopā kādas teātra izrādes vai koncertus, kompensēju ceļa izdevumus, mēdzu uzsaukt pusdienas.... man tas pat sagādā prieku*” – šis atbalsta veids kā īpašs tika izcelts tajās organizācijās, kas atrodas nosacīti tālu no Rīgas vai citām lielajām pilsētām. Ir uzņēmumi, kuri ir praktizējuši, kad brauc viens no ģimenes locekļiem komandējumā, tad vīrs vai sieva ar bērniem var braukt kopā līdz, dzīvojot viesnīcā, izmantot šādas priekšrocības.

Vairākās privātā sektora organizācijās darba devējs dod iespēju darbinieku bērniem gūt darba pieredzi un nopelnīt pirmo algu:

*„Darbinieku bērni, mācoties vecākajās klasēs, pa vasaru oficiāli strādāja pie mums, noformēti kā pārdevēja palīgs, bet reāli pēc dažām dienām bija kā īsts pārdevējs. Tanī pat laikā viņa mamma bija atvaļinājumā. Gan labi darbiniekam, gan viņu bērniem, gan man kā darba devējam. Tas bija gan tajā rosīgajā laikā, gan šovasar, kad cilvēki ļoti meklē darbu, iespēju nopelnīt. Darbinieks zina uzņēmumu, kurā bērns strādā, un arī darba devējam droši, jo zināms cilvēks, zināma cilvēka bērns, mazs risks. Arī pašam jaunietim tas kaut kādas prasmes un priekšstatu noteikti deva” (Darba Devējs, mikro uzņēmums).*

*„Skolas vecuma bērni, ja vēlas (un viņi, parasti ļooti vēlas), var iesaistīties tādos darbos, kas viņiem ir pa spēkam – telpu tīrīšana, mapīšu sakārtošana u.tml., par to samaksājam arī kādu naudiņu (Darba Devējs, vidēja lieluma uzņēmums).*

Darbiniekiem un viņu ģimenēm darba devēji ir izīrējuši dzīvokļus bez papildus īres maksām. Vairākās organizācijās ir pieejama automātiskā veļas mazgājamā mašīna un mazgāšanas līdzekļi, ko var izmantot arī darbinieki savām vajadzībām. Daudzviet ir tāda prakse, ka darba devējs iepērk vai atved no sava dārza, piemēram, kartupeļus, ogas, sēnes vai ko citu, ar nolūku to izdalīt darbiniekiem, tādējādi papildinot viņu ģimeņu pārtikas krājumus. Cītreiz arī darbinieki rīkojas līdzīgi.

Bez jau minētajiem atbalsta veidiem un izpausmēm būtiska loma ir netveramajiem darbavietas kultūras aspektiem (*intangible support*), kas vairāk izpaužas darba devēja vai kolēģu attieksmē pret darba un ģimenes saskaņošanu. Vairākās privātā sektora organizācijās var novērot noraidošu darba devēja attieksmi pret darbinieku privāto dzīvi, ko darba devējs arī neslēpti pauž. Citās organizācijās – *„priekšniecība un arī darbinieku kolektīvs kopumā attiecas pret ģimeni kā vērtību”*, tapēc vismaz emocionāli (ja nevar instrumentāli) tiek atbalstīta darba un ģimenes saskaņošana. Vairāki darba devēji secinājuši, ka tā ir nepieciešamība – iespēju robežās izrādīt atbalstu darba un ģimenes apvienošanā, jo *„bez sava amata meistara mēs nekas neesam... mēs nevaram gribēt darbinieku, bet negribēt viņa ģimeni...” (Darba devējs, mikro uzņēmums)*. Dažādi atbalsta veidi bieži vien ir lētāks veids, kā apliecināt savu uzmanību darbiniekiem nekā palielināt viņiem algu. Ideju līmenī mikro un mazajos uzņēmumos ir bijušas iniciatīvas, kas šķitušas labas, bet dažādu apstākļu dēļ neīstenojamas. Pētījuma rezultāti liecina, ka lielos uzņēmumos ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešana ir vairāk stratēģiska politika, kas tiek definēta personāla stratēģijās vai darba koplīgumos, taču mazos un mikro uzņēmumos raksturīga neformāla pieeja – norunas līmenī. Daļa privātā sektora organizāciju prakses darba un ģimenes saskaņošanā ir balstītas likumdošanā noteiktajās normās, citas loģiski izriet no reālās dzīves nepieciešamības un darba devēja nostājas un izvēles.

**Realitātē sastopamas gan ģimenei draudzīgas, gan nedraudzīgas privātā sektora organizāciju prakses.** Ģimenei draudzīgās prakses saistītas ar atbalstu darba un ģimenes saskaņošanā, kas visbiežāk izpaužas monetārā formā, darbiniekam draudzīgās darba organizācijas iespējās vai darba un ģimenes saskaņošanu atbalstošas attieksmes demonstrēšanā organizācijā. Ģimenei nedraudzīgas prakses saistītas ar prettiesiskām un diskriminējošām darbībām uzņēmumos. Dominē ar darba tiesību neievērošanu saistītie aspekti un likumdošanā noteikto normu neievērošana: *„nedod bērnu kopšanas atvaļinājumu, nesaglabā darba vietu, neļauj iet atvaļinājumā bērna tēvam, neļauj doties slimības*

*atvaļinājumā tad, ja ir saslimis bērns*”. Sūdzību skaits par diskriminējošu attieksmi vai praksi īpaši palielinājies nav, tie ir padsmīti gadījumi, ko Tiesībsargs var nosaukt. Darba tiesību neievērošanas kontekstā atsevišķi izdalāmi ar darba laiku saistītie aspekti, kas izraisa darba un ģimenes spriedzi un konfliktu.

*„Zinu daudz tādus uzņēmumus, kur no tevis gaida, ka strādāsi pēc darba, bet par šīm virsstundām tev nemaksās. Iestiepjies bezgalīgi garš darba laiks, ka strādā vēl mājās, naktīs un tā. It sevišķi labi to saprot tās jaunās māmiņas un tēti, kam ir mazie bērni, kuri jāņem ārā no bērnudārza līdz tiem vakara septiņiem” (Darba Devējs, mikro uzņēmums)*

Organizāciju nedraudzīgums ģimenēm var izpausties jau darbinieku atlases procesos, kad ģimene tiek uzskatīta kā zināms riska faktors: *„tāda lieta pastāv, darba devēji cenšas to izzināt, un, ja ir bērni, tad labprātāk arī neņem*”. Sociālantropoloģe Aivita Putniņa uzsver, ka sevišķi tas attiecināms uz sievietēm kā darba ņēmēju kategoriju: *„mums ir tas pieņēmums par tām ģimenes vajadzībām no tā stereotipa, ka tas ir piesiets sievietei. Ka sieviete ir tā, kas potenciāli nodarbosies ar bērnu kopšanu, aprūpi slimības laikā un tml. Līdz ar to, kad pieņem darbā sievieti, tas nāk līdzī tā kā tāds zināms komplekts*”. Īpaši jāuzsver arī attieksmes un korporatīvās kultūras aspekti, kas liecina par ģimenei nedraudzīgas darbavietas iezīmēm: kapitālisms bez sirdsapziņas; ja notiek bosings vai mobings; ja pilnīgi nerēķinās ar cilvēkiem, kam ir bērni, plānojot darba laikus vai pasākumus; ja ģimene tiek uzskatīta tikai un vienīgi par traucēkli darbam – katra privātu lietu, ar kuru pašam ir jātiecas galā; ja darbinieks jūtas vainīgs par to, ka viņam ir ģimene.

Pētījuma gaitā kā viens no aspektiem izkristalizējās, ka būtiska ir darba devēja vai tiešā vadītāja loma un vadības stils. Darba devēju vidē sastopams viedoklis, ka darba devējam ir vairāk jābūt stingram nekā draudzīgam. Teilorisms kombinācijā ar autoritāru vadības stilu noved pie situācijas, ka darbinieki baidās izmantot pat likumdošanā noteiktās iespējas. Zināmā mērā šo nedraudzīgumu pieļauj paši darbinieki gan brīvprātīgi, gan piespiedu kārtā, piemēram, slēdzot darba līgumu, darbinieks tiek informēts par apstākļiem, un viņš pieņem šos noteikumus, tādējādi darbinieks akceptē situāciju kā tādu. Izplatīti ir gadījumi, kad cilvēkiem darbs ir nepieciešams, tāpēc ir gatavs strādāt uz jebkādiem noteikumiem, ko darba devējs izvirza. Piemēram, darba devējs zina, ka darbinieks neiebildīs, un tādēļ nepiešķir atvaļinājumus. Ir vairākas organizācijas, kas savas peļņas gūšanai ļoti labi apmaksā darbiniekus, novērtē viņu potenciālu, bet *„izspiež no viņiem pēdējo sulu*”. Tā ir pēdējo gadu tendence, it sevišķi kompjūtertehnoloģijās, intelektuālā darba veicējiem, kad cilvēki strādā sestdienās, svētdienās, sēž vēlu vakaros un strādā naktīs. Ir ļoti labi atalgots darbs, kas aizņem visu laiku. Individīdi to pieļauj, jo grib nopelnīt, vai arī viņiem trūkst zināšanu un prasmju darba un ģimenes saskaņošanā. Tas norāda uz normatīvo un kontinuitālo piesaisti darbavietai. Apkopojot iepriekš izklāstītos aspektus, pētījuma gaitā autore izveidoja Latvijai specifisku ģimenei draudzīgas un nedraudzīgas darbavietas iezīmju salīdzinājumu, kas aplūkojams nākamajā tabulā.

## Ģimenei draudzīgas un ģimenei nedraudzīgas darbavietas iezīmju salīdzinājums

Aspekts	Ģimenei draudzīgas darbavietas iezīmes	Ģimenei nedraudzīgas darbavietas iezīmes
Priekšstati par organizācijas lomu darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanā	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dominē priekšstats, ka organizācijai ir jāpalīdz sekmēt iespējas darbinieku darba un ģimenes saskaņošanai;</li> <li>- stratēģiska politika šajā aspektā;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dominē priekšstats, ka organizācijai nav jāiesaistās;</li> </ul>
Monetārie aspekti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sociālā drošība un sociālā aizsardzība;</li> <li>- finansiāls atbalsts dažādās situācijās;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sociālā neaizsargātība;</li> </ul>
Darba organizācijas iespējas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- darba grafiku plānošanā tiek ņemtas vērā darbinieku vajadzības;</li> <li>- vajadzības gadījumā ir iespējas elastīgi organizēt darbu;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nepamatoti neelastīgas darba organizācijas iespējas;</li> <li>- piespiedu virsstundu darbs (bieži vien neapmaksāts);</li> </ul>
Atvaļinājums/i un to piešķiršana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- atvaļinājumu iespējas atbilstoši likumdošanā noteiktajam;</li> <li>- apmaksātu atvaļinājumu un brīvu dienu iespējas papildus likumdošanā noteiktajam konkrētos dzīves gadījumos;</li> <li>- iespējas izmantot nepamaksātu atvaļinājumu noteiktos dzīves gadījumos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ierobežotas vai liegtas iespējas izmantot pat likumdošanā noteiktās atvaļinājumu iespējas;</li> <li>- piespiedu bezalgas atvaļinājumi;</li> </ul>
Bērnu un vecu cilvēku aprūpe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iespējas bērnam atrasties darbavietā darba laikā, ja organizācijas specifika to ļauj;</li> <li>- speciāli aprīkota telpa vai <i>stūrītis</i>, kur bērnam pavadīt laiku;</li> <li>- instrumentāls atbalsts bērnu vai citu radnieku aprūpes organizēšanas aspektā;</li> </ul>	
Korporatīvā kultūra/ Attieksme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cilvēkresursu pieeja personāla vadībā;</li> <li>- uzskati par ģimeni kā vērtību;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izteikti autoritārs vadības stils;</li> <li>- bosings, mobings;</li> <li>- uzskati par ģimeni kā šķērslī darba rezultativitātei;</li> </ul>
Cits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- korporatīvie pasākumi;</li> <li>- veselības apdrošināšanas polises darbiniekiem, kā arī iespēja uz atvieglotiem nosacījumiem tās iegādāties viņu ģimenes locekļiem;</li> <li>- informācijas aprīte arī dažādu atvaļinājumu laikā;</li> <li>- izglītojoši materiāli vai semināri par dažādiem dzīves vadības tematiem;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diskriminējoša attieksme un rīcība pret sievietēm reproduktīvajā vecumā, jaunažiem vecākiem (gan mātēm, gan tēviem);</li> </ul>

Avots: autore veidota tabula, balstoties uz izpētes gaitā gūto materiālu

Katram no tabulā iekļautajiem aspektiem un konkrētām izpausmēm ir atšķirīgs *svars* un ietekme uz darba un ģimenes saskaņošanas iespējām. Latvijā nepietiekami tiek popularizētas un publiskotas dažādas organizāciju prakses ģimenei draudzīgu darbavietu aspektā, plašāku rezonansi gūst negatīva rakstura parādības darbavietās, tāpēc veidojas priekšstats par ģimenēm nedraudzīgu darba vidi.

Lai arī ģimenei nedraudzīgas organizāciju prakses neapšaubāmi ir mūsdienu Latvijas realitāte, tomēr intervijās ar darba devējiem un ekspertintervijās apzinātās organizāciju prakses darba un ģimenes saskaņošanā liecina, ka Latvijā ir arī daudz darbavietu, kuras ir ģimenei draudzīgas dažādās izpausmēs, taču nepopularizē un nedefinē šos aspektus, kā arī tas, ka vairākas ģimenei draudzīgas darbavietas iniciatīvu izpausmes tiek uzskatītas par normu un tādējādi netiek novērtētas šādā aspektā. Tas pamatojams gan ar Darba likumā iestrādātajām normām un prasībām, gan darba devēju attieksmes jautājumiem, neformālajām praksēm. Latvijas situācijā, ja tiek ievērotas likumdošanā esošās prasības, darbavietu var vērtēt kā ģimenei draudzīgu. To atzīst arī paši darba devēji: „*problēma ir tanī apstākļi, ka neievēro. Daži tāpēc, ka nevar, citi, tāpēc, ka negrib*” (*Darba Devējs, mikro uzņēmums*). Mikro un mazie uzņēmumi pēc būtības ir ģimenei draudzīgāki to elastības iespēju dēļ, kā arī mazos uzņēmumos ir vieglāk izsekot katra darbinieka iespējām savienot darbu un ģimeni, rast individuālus risinājumus. Daži darba devēji pat atzina, ka mazākos uzņēmumos atbalsta izrādīšana darbiniekiem bieži vien ir uzņēmuma izdzīvošanas priekšnosacījums, jo katrs atsevišķs darbinieks lielā mērā ietekmē uzņēmuma funkcionēšanu. Liela daļa intervēto darba devēju sarunas gaitā ar piemēriem un situācijām apliecināja ģimenei draudzīgu prakšu esamību, kā arī vērsa uzmanību uz to, ka mūsdienu sabiedrībā ir augsti minimālie standarti un izpratne par normu: „*Cilvēkiem liekas kā norma visādi tādi sīkumi, kas sastāda to darba devēja attieksmi pret darba ņēmēju, palaiž agrāk, iedod brīvu dienu vai pusi dienas. Nevienš jau to nepamana*” (*Darba Devējs, mikro uzņēmums*). Vienā no sarunām ar darba devēju pētniece ieminas, ka „*jums ir ļoti daudz ģimenei draudzīgu iniciatīvu, jūs esat ģimenei draudzīgs uzņēmums*”, uz ko tiek saņemta atbilde: „*jā, bet jūs, iespējams, esat vienīgā, kas to pamana*”. Darba devēji jūtas nenovērtēti. Šie jautājumi iekļaujas plašākos kontekstos, sabiedrības priekšstatos par darba devējiem kā noteiktu sociālu kategoriju, tie sakņojas darba attiecību kultūrā.

Privātā sektora organizāciju prakšu izpēte ļauj identificēt vairākas Latvijā izplatītas **organizāciju stratēģijas darba un ģimenes saskaņošanā**. Jau iepriekš izklāstā iezīmējās ģimenei draudzīgas un ģimenei nedraudzīgas stratēģijas. Bieži vien šīs stratēģijas ir atkarīgas no darba devēja priekšstatiem par organizāciju kā darbavietu lomu kopējā atbalsta sistēmā darba un ģimenes saskaņošanā. Dominējošie diskursi par privātā sektora organizāciju nepieciešamību iesaistīties darba un ģimenes saskaņošanas iespēju sekmēšanā veido divas savstarpēji pretrunīgas viedokļu grupas. Argumenti par to, ka organizācijām ir jāiesaistās šajos procesos, galvenokārt fokusējas uz normatīvajiem un koercīvajiem iemesliem, korporatīvās sociālās atbildības aspektiem un pragmatiskiem apsvērumiem organizāciju līmenī. Privātā sektora organizācijām ir nepieciešams iesaistīties darba un ģimenes saskaņošanas iespēju sekmēšanā tāpēc, ka valsts un pašvaldības nespēj nodrošināt nepieciešamās iespējas un vajadzīgo infrastruktūru darba un ģimenes saskaņošanai. Dominē viedoklis, ka atbalstu ietekmē likumdošanā noteikto prasību ievērošanas nepieciešamību. Priekšstatu līmenī tos atbalsta un iespēju aspektus, kas saistīti ar likumdošanas normu ievērošanu, ne vienmēr apzinās un uztver kā organizāciju līdzdalību darba un ģimenes

saskaņošanas problēmu risināšanā. Biežāk atzīst tikai atbalstu papildus tam, kas noteikts ar likumu. Organizāciju iesaistīšanās darba un ģimenes saskaņošanas iespēju sekmēšanā ir saistīta arī ar mijiedarbības aspektiem starp darba devējiem un darba ņēmējiem, mijiedarbības partneru ieguldījumu un ieguvumiem. Organizāciju iesaistīšanās atzīstama tad, ja var identificēt iespējamus ieguvumus organizācijas līmenī, piemēram, darbinieku atlases un piesaistes priekšrocības un organizācijas tēla uzlabošanas iespējas. Darba devēji sevišķi izcēla tos ieguvumu aspektus, kas saistīti ar darbinieku piesaistes un nemainības nozīmi: „*Uzņēmumam konkrētajos apstākļos ir svarīgi noturēt konkrētos cilvēkus konkrētu uzdevumu veikšanai, tāpēc tiek meklētas iespējas, kā to izdarīt. Pārbaudīti cilvēki ir svarīgi vienmēr, bet vēl svarīgāki viņi ir apstākļos, kad uzņēmumam neiet tik labi, kā iepriekš. Labi darbinieki ir kā garantija tam, ka uzņēmums vēl noturēsies.*” Organizāciju nepieciešamība iesaistīties darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu risināšanā lielākoties tika izklāstīta jābūtības formā, kas neliecina par dziļu pārlicību.

Argumenti pret to, ka organizācijām ir jāiesaistās darba un ģimenes saskaņošanas iespēju sekmēšanā, galvenokārt, ir saistīti ar atbildības sadalījumu starp valsts, pašvaldību un privāto sektoru kontekstā ar nepieciešamās infrastruktūras veidošanu darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanai. Kā to apliecina citāts no intervijas: „*piemēram, bērnu pieskatīšanas formas bija un joprojām ir problēma nacionālā līmenī. Valsts grūž šo uz pašvaldībām, pašvaldības norāda uz līdzekļu trūkumu, bet uzņēmējam nākas risināt, ja tas darbinieks ir vajadzīgs. Faktiski sanāk, ka uzņēmējs un darbinieks maksā divreiz. Kāpēc uzņēmējiem jāuzņemas valsts un pašvaldību funkcijas?*”. Vairāki darba devēji akcentēja arī indivīda personīgo atbildību par darba un ģimenes saskaņošanas problēmām un iespējām tās risināt, tādējādi norobežojot darba devēja atbildību un ieinteresētību iesaistīties darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanā. Darba devēji uzsvēra, ka „*labs darbinieks ir tāds, kurš pats spēj atrast veidus, kā savienot darbu un ģimenes vajadzības tā, lai viens otram netraucētu*”, vai, ka „*man kā darba devējam taču ir tiesības prasīt un darba ņēmējam ir pienākums, ka viņam darba laikā ir jāstrādā, nevis jāaudzina savi bērni. Tā ir viņa atbildība, ka ir bērni, un kā to spēj apvienot ar citām lietām. Ja tu nāc strādāt, tev ir jāsaprot, ka tu nāc strādāt, nevis izvērst kaut kādu bērnu auklēšanu*”. Organizāciju iesaistīšanās piespiedu kārtā netiek vērtēta kā piemērots risinājums, kas iesakņotos organizāciju struktūrās un praksēs.

Jāapzinās arī konkrētu uzņēmumu iespēju ierobežotība iesaistīties darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanā, resursu trūkums šādām aktivitātēm vai biznesa interešu dominēšana pār sociālo atbildīgumu. Mikro un mazo uzņēmumu darba devēji atzina, ka „*ne vienmēr var garantēt pat to, kas ir ar likumu noteikts*”. Citi, savukārt, norādīja uz biznesa interešu prioritāti: „*uzņēmums nevar pārvērsties par sociālo iestādi, kur tagad tikai nodarbosies ar darbinieku bērnu pieskatīšanu un līdzīgiem pasākumiem. Jo, kas tad galu galā ir uzņēmuma mērķis – gūt peļņu. Te nav domāšana „ak, mana labā sirds*”. Tas liecina par to, ka darba devēji, no vienas puses, nesaskata iespējas ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā, bet, no otras puses, ir skeptiski vai neredz iespējamus ieguvumus uzņēmuma līmenī šajā kontekstā. Nākamajā tabulā sniegts galveno argumentu apkopojums saistībā ar organizāciju nepieciešamību iesaistīties darba un ģimenes saskaņošanas iespēju sekmēšanā.

**Priekšstati par organizāciju nepieciešamību iesaistīties darba un ģimenes saskaņošanas iespēju sekmēšanā**

Argumenti par to, ka organizācijām ir jāiesaistās	Argumenti pret to, ka organizācijām ir jāiesaistās
Tāpēc, ka valsts un pašvaldības nespēj nodrošināt nepieciešamo infrastruktūru darba un ģimenes saskaņošanai;	Uzņēmējiem nav jāuzņemas valsts un pašvaldību funkcijas;
Tas saistīts ar likumdošanā noteikto prasību ievērošanu;	Komercorganizāciju primārais mērķis ir peļņas gūšana;
Iespējamie ieguvumi organizācijai: priekšrocības darbinieku piesaistē, lojalitātes sekmēšana, organizācijas tēla uzlabošana utml.	Neskaidri ieguvumi organizācijai; neticība un skepse attiecībā pret iespējamajiem ieguvumiem darba devējam un organizācijai kopumā;
Sociālā atbildība par saviem darbiniekiem, kopienu, vidi utml.	Darba un ģimenes saskaņošana ir indivīdu personīgās atbildības joma;

Avots: Autores veidota tabula, balstoties uz pētījumā iegūto informāciju

Katrs darba devējs, atkarībā no savas informētības pakāpes un personīgās pārliecības, izvērtē iespējamus plusus un mīnus, un pieņem lēmumu par kāda atbalsta veida nepieciešamību.

Atkarībā no priekšstatiem par atbildības sadalījumu starp indivīdu, darbavietu, valsti un pašvaldību, var izdalīt šādas organizāciju stratēģijas darba un ģimenes saskaņošanā:

- (1) Pirmā stratēģija saistīta ar organizācijas pastarpinātu iesaistīšanos darba un ģimenes saskaņošanā. Organizācija caur nodokļu sistēmu iesaistās darba un ģimenes saskaņošanas atbalsta sistēmā, tāpēc sagaida, ka valsts un pašvaldība nodrošinās nepieciešamo atbalstu indivīdiem un viņu ģimenēm. Organizācijas atbalsts izpaužas tikai tiktāl, cik to nosaka likumdošana.
- (2) Otrā stratēģija saistīta ar organizācijas norobežošanos no darba un ģimenes saskaņošanas. Organizācija neiesaistās darba un ģimenes saskaņošanā, dažkārt pat tik, cik to nosaka likumdošana, jo vadās no priekšstatiem par šo kā indivīda personīgās atbildības jomu, tāpēc pilnīgi nošķiramu no uzņēmuma interešu loka. Organizācijas loma ir minimāla, tādēļ darba un ģimenes saskaņošanā centrālā atbildība gulstas uz indivīdu un viņa ģimeni.
- (3) Trešā stratēģija saistīta ar organizācijas tiešu un aktīvu iesaistīšanos darba un ģimenes saskaņošanā. Organizācija kā darbavieta tiecas iesaistīties darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanā, jo darba devēji atzīst darbavietas atbildību pār tās darbiniekiem un valsts vai pašvaldību atbalsta nepietiekamību šajā jomā. Atkarībā no darbinieku vajadzībām un organizācijas iespējām tiek sniegts atbalsts, lai sekmētu saskaņotu darba un ģimenes dzīvi.

No vairāku ieinteresēto aģentu grupu puses pastāv zināmas ekspektācijas attiecībā uz aktīvu organizāciju kā darbavietu iesaistīšanās nepieciešamību kopējā darba un ģimenes saskaņošanas atbalsta sistēmā. To sagaida gan politikas veidotāji, gan darba ņēmēju pārstāvji, apelējot pie darba devēju labās gribas izpausmēm.



Apzinātās organizāciju prakses ne vienmēr liecina par mērķtiecīgu un regulāru atbalsta ievirzi, tāpēc arī ne visos gadījumos var spriest par kādām konkrētām stratēģijām, bet drīzāk par tendenci uz kāda stratēģijas tipa attīstību vai iezīmēm. Vairumā gadījumu organizāciju stratēģijas darba un ģimenes saskaņošanā ir kādu plašāku organizācijas stratēģiju (apzinātu vai neapzinātu) komponente un iekļaujas darbinieku piesaistes procesos. Tas vienlīdz izplatīts kā lielās organizācijās, tā arī mikro un mazajās organizācijās. Atšķiras šo stratēģiju formalizācijas pakāpe. Raksturīgi, ka vairāku organizāciju prakse liecina par tādu stratēģiju esamību, kas vērstas uz šķēršļu likvidēšanu vai mazināšanu, lai sekmētu darbinieku iespējas veikt darbu. Dažkārt kā darba devēji, tā paši darbinieki tiecas nošķirt darba un ģimenes dzīvi, tāpēc attīstās segmentatīvās stratēģijas darba un ģimenes saskaņošanai. Citkārt, visbiežāk kā ārkārtas vai pagaidu risinājums, tiek pieļautas un praktizētas integratīvās stratēģijas darba un ģimenes saskaņošanai. Loģiski, ka stratēģijas izriet no uzņēmuma darbības specifikas, konkrētās situācijas un darba devēja un darba ņēmēja rīcībspējas. Stratēģijas, kas saistītas ar darba organizēšanas aspektiem, tiek praktizētas tajās organizācijās, kur var variēt ar darbinieka faktiskās klātesamības nepieciešamību, bet stratēģijas, kas saistītas ar ģimenes dzīves organizēšanas aspektiem, tiek praktizētas tajās organizācijās, kur darbinieku faktiskā klātesamība noteiktā laikā un telpā ir absolūti nepieciešama. Galvenā kopīgā iezīme organizāciju stratēģijām sakņojas nepieciešamībā padarīt iespējamu darba un ģimenes saskaņošanu. Savukārt būtiska iezīme, kas atšķir organizācijas, ir saistīta ar atbalsta leģitimitāti, tāpēc mūsdienā Latvijā privātā sektora organizāciju praksēs sastopamas gan leģitīmas stratēģijas, gan neleģitīmas stratēģijas darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanai. Dažkārt tas saistīts ar birokratizācijas šķēršļiem vai nodokļu slogu, citkārt ar zināšanu trūkumu par dažādu iniciatīvu ieviešanu un leģitimizēšanu.

Lai labāk izprastu un izskaidrotu organizāciju pieredzi un iespējas ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā, tuvāk jāaplūko ar ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanu un izmantošanu saistītie kontekstuālie, satura un norises aspekti.

### **6.3. Ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanas un izmantošanas kontekstualitāte, saturs un norise**

Ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešana organizācijās ir vairāku, savstarpēji saistītu norišu rezultāts. Izpētes gaitā secināts, ka lielākā vai mazākā mērā diskutabls ir laika periods, kurā aizsākusies šādu iniciatīvu ieviešana Latvijā. Ir jānošķir ģimenei draudzīgu darbavietu veidošana kā process un kā sabiedrības līmenī aktualizēts aspekts, kam tiek pievērsta uzmanība. Raksturojot ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu kā procesu, jānodala padomju un postpadomju periods. Ir jāņem vērā padomju perioda ieguldījums un ietekme uz mūsdienā izpratni un iespējām ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā. Plānveida ekonomikas, tautsaimniecības specifikas un citu apsvērumu dēļ ir neadekvāti salīdzināt tā laika situāciju ar mūsdienām, taču darba un ģimenes saskaņošanu atbalstošas prakses un politikas daudzos uzņēmumos bija jau 70.-80. gados. Lielā mērā pozitīvs piemērs ir uzņēmumu dotētie bērnudārzi un aprūpes centri. Mūsdienās bieži vecākās un vidējās paaudzes darba devēji un arī paši darbinieki mēdz salīdzināt darba un ģimenes saskaņošanas problēmas un iespējas šodien ar tām, kas bija padomju periodā. Tā laika pieredze ietekmē mūsdienā darba attiecību modeļus, darba kultūru un darbinieku ekspektācijas attiecībā uz darba devēju. Postpadomju

periodā ģimenei draudzīgu darbavietu veidošana jāsaista ar pirmo jaunās tūkstošgades piecgadi, laika periodu, kad Latvijā ienāca starptautisku uzņēmumu filiāles ar savu korporatīvo kultūru, kas ietvēra ģimenei draudzīgas prakses. Vēl viens faktors saistīts ar ekonomikas augšupejas aspektu un nepieciešamību piesaistīt un motivēt darbiniekus. Ap 2005-to gadu ekonomika strauji auga, pieprasījums pēc darbiniekiem bija liels un kvalificētus darbiniekus bija grūtāk piesaistīt, tāpēc kā viens no motivācijas instrumentiem tika ieviests atbalsts darba un ģimenes saskaņošanai. Sava loma ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanā ir arī personālvadības un cilvēkresursu jomas attīstībai un tās ietekmes palielināšanās iezīmēm. Kā skaidroja Personālvadības asociācijas pārstāve Edīte Kalniņa:

*„Ja 90. gados, neatkarību atgūstot, mēs runājām par kaut kādām kadru daļām, kas vienkārši formāli noformēja darba līgumus un nosūtīja arhīvam ziņas, līdz šī brīža personālvadītāju lomai, kas ir lielos uzņēmumos, kur personālvadītāji ir uzņēmumu valdēs vai uzņēmumu vadītāju komandās, un būtībā ir padomdevēji un konsultanti uzņēmuma vadītājiem, labā, kreisā roka. Tas jau ir zināms progress, kas noteikti arī veicināja to, ka ir zinošie, kompetentie cilvēki, kuri ir attiecīgi sagatavoti un nāk klajā ar savām idejām, padomiem un priekšlikumiem, lai vadītāji to īstenotu”.*

Jēdzienu *kadri* un *personāls* vietā mūsdienu vadības terminoloģijā ir ienākuši jēdzieni *cilvēkresursi* un *cilvēkkapitāls*. Izmantojot *cilvēkresursu* jēdzienu tiek uzsvērts, ka cilvēki ir uzņēmuma nozīmīgākie aktīvi, kuri kopīgi darbojoties, virza uzņēmumu uz mērķi. Jēdziens *cilvēkkapitāls* tiek lietots investīciju kontekstā, ar ieguldījumiem darbinieku izaugsmē, attīstībā un darbības pilnveidošanā, izprotot ieguldījumus uzņēmuma pamatkapitālā (Vintiša, 2010). Šāda pieeja viennozīmīgi sekmē ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanu organizāciju praksēs. Bez jau minētā, ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešana daļā organizāciju notika institucionāla spiediena rezultātā, kas visbiežāk izpaudās kā koercīvo un normatīvo faktoru ietekme, piemēram, likumdošanas normu ievērošana vai arodbiedrību ietekme. Vairākās organizācijās tika pārņemta citu organizāciju prakse (konkurentu vai kādas publiskajā sektorā izplatītas prakses) – tāpēc var runāt par institucionālo izomorfismu. Augstas konkurences apstākļos (ekonomikas augšupejas periodā) organizācijas bija spiestas inkorporēt kādus ģimenei draudzīgus elementus, lai nodrošinātu tās vajadzības pēc darbaspēka.

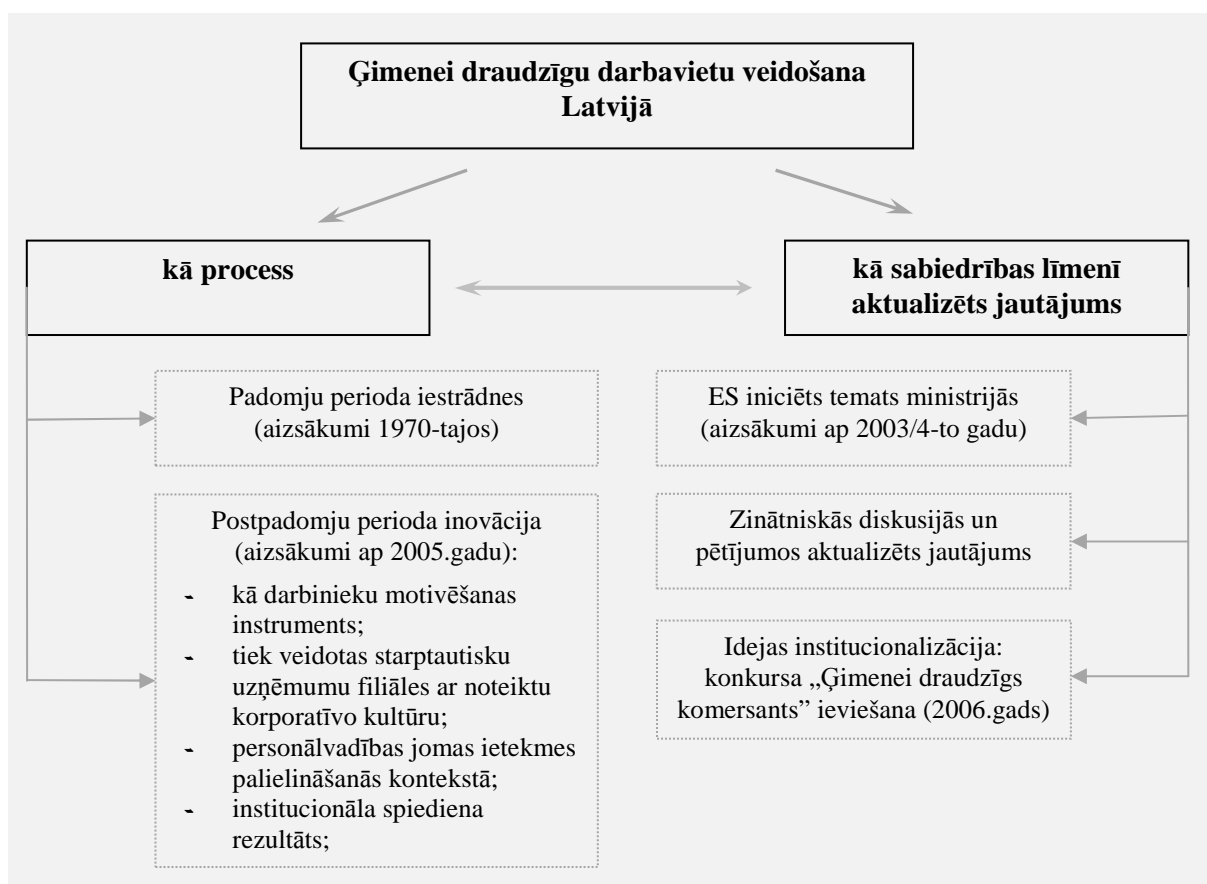
Ģimenei draudzīgu darbavietu veidošana Latvijā ir saistāma ar šo kā sabiedrības līmenī aktualizētu jautājumu, zinātniskās un publiskās diskusijas centrā proponētu tēmu. Zināma loma noteikti ir bijusi dzimumu līdztiesības politikai, kur viens no uzsvērtiem no Eiropas Savienības puses, un līdz ar to arī dzimumu līdztiesības programmās viens no aspektiem, ir bijis darba un ģimenes dzīves saskaņošanas virziens. Tas ir palīdzējis piešķirt papildus nozīmību darbavietu atbalstam darba un ģimenes saskaņošanā un ir bijis par pamatu vairāku Eiropas Savienības iniciētu un finansētu projektu īstenošanai, piemēram, „Tētis mājās”, „Atvērtu darba tirgu sievietēm”. Viens no atskaites punktiem ir arī ģimenei draudzīga komersanta konkursa ieviešana (2005. - 2006. gads), jo, ja pieņem, ka brīdī, kad kāda ideja institucionalizējas (šajā gadījumā konkursa veidā), tad, tas ir brīdis, kad tā ir pietiekami nobriedusi un guvusi noteiktu ieinteresēto aģentu grupu atbalstu. Konkursa „Ģimenei draudzīgs komersants” nolikumā ietverta arī *ģimenei draudzīga komersanta* definīcija: „ģimenei draudzīgs komersants ir tāds komersants, kas īsteno darbības politiku, kas veidota kā ģimenei draudzīga gan savā komercdarbībā, gan plašākas sabiedrības kontekstā”. Taču ne šis konkurss, ne arī definīcija nav guvuši plašu popularitāti un atpazīstamību darba devēju vidū. Politikas veidotāji to tiecas skaidrot ar pieņēmumu, ka tas ir tāpēc, ka Latvijā ir maz

ģimenei draudzīgu organizāciju, jo „*tie uzņēmumi, kuri apzināti īstenoju šādu politiku, visticamāk pieteiktos ģimenei draudzīga komersanta konkursā. Kāpēc viņam nesaņemt pozitīvu publicitāti, atzinību un iespēju izmantot logo un piesaistīt papildus klientūru?*” (K.Petermanis). Promocijas darba ietvaros veiktā izpēte liecina, ka tik viennozīmīgi apgalvot nevar, jo pastāv arī citi iemesli, kāpēc organizācijas nepiesakās šajā konkursā.

Publiskajā telpā cirkulējošajos diskursos maz atspoguļojas ar ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanas praktisko realizāciju saistītie aspekti, vairāk figurē jēgbūtības forma un vēlamie risinājumi. Tāpēc var secināt, ka ģimenei draudzīgu darbavieta veidošana Latvijā īstenojusies kā divas savstarpēji saistītas norises organizāciju un sabiedrības līmenī (skatīt nākamo attēlu).

18.attēls

### Ģimenei draudzīgu darbavieta veidošana Latvijā laika perspektīvā



Avots: Autores veidots attēls, balstoties uz izpētes gaitā gūto informāciju

Ģimenei draudzīgu iniciatīvu inkorporēšana privātā sektora organizācijās vairāk izriet no reālās dzīves nepieciešamības nevis publiskajā telpā dominējoša diskursa, lai gan arī tam ir nozīme šajos procesos. Pats ģimenei draudzīgas darbavietas jēdziens Latvijā ir salīdzinoši jauns, vienots lietojums un formāli akceptētais definējums nav izveidojies, tāpēc starp dažādām ieinteresēto aģentu grupām pastāv atšķirīgi izpratnes kritēriji. Pētījuma gaitā secināts, ka ikdienas praksēs šis jēdziens tiek lietots reti, plašāk tas tiek izmantots pētnieku, politikas veidotāju un noteiktu profesionāļu vidē. Ne tikai darba devēji, bet arī intervētie eksperti atzina, ka trūkst zināšanu un informētības par ģimenei draudzīgas darbavietas būtību, un, lai arī jēdziens tiek lietots, vairākus informantus ir nodarbinājis jautājums par tā saturu.

Tomēr ģimenei draudzīgas darbavietas būtības izpratne nebūt nav svarīgākais jautājums, kas interesē un satrauc darba devējus šajā kontekstā, daudz nozīmīgāki ir dažādu iniciatīvu ieviešanas un izmantošanas praktiskās realizācijas jautājumi un problēmas. Viens no aspektiem ir saistībā ar *ģimenes* būtības izpratni un attiecīgi – gadījumu identificēšanu, kas kategorizējami kā *ģimenes apstākļi* un, kuros darba devējs ir gatavs sniegt atbalstu darbiniekam. Kaut kādā mērā to ietekmē sabiedrībā dominējošie diskursi un institucionālā definīcija.

„Ģimenes valsts politikas pamatnostādnes 2011.-2017.gadam” definē *ģimenes* jēdzienu, uzsverot tradicionālu *ģimenes* izpratni un norādot, ka „*laulībā balstīta ģimene ir visvēlamākais modelis, tā tiesiskās prognozējamības apsvērumu dēļ*” (Ģimenes valsts....., 2009:12). Galvenā pretruna šajā sakarā pastāv starp formāli definēto un sociālo realitāti, par ko ir satraukti arī vairāki intervētie eksperti: „*Šis ir arī tas jautājums, ar ko RCS „Marta” cīnās jau vairākus gadus ar atbildīgajām institūcijām, jo, kā zināms, tad šobrīd mums ģimene ir tikai tā, kas ir atvasināta tikai no laulības un visas pārējās ģimeniskās attiecības un ģimenes saites netiek sauktas par ģimeni*” (Socioloģe, RCS „Marta” Dzimumu līdztiesības eksperte Dina Bite). Institucionālā definīcija akceptē nukleāro ģimenes formu, taču izslēdz vairākas mūsdienu sabiedrībā izplatītas ģimeņu formas, piemēram, viena vecāka ģimenes, kas ir izplatīta ģimenes forma šķirto laulību/attiecību gadījumā, postnukleārās ģimenes, kas veidojas atkārtotu partnerattiecību gadījumos, kad vienā ģimenē dzīvo bērni gan no iepriekšējām, gan esošajām attiecībām. Institucionālā izpratne neiekļauj kopdzīvi bez laulību reģistrācijas un šādās attiecībās dzimušus bērnus, viena dzimuma partneru ģimenes.

Organizāciju pieredze rāda, ka praksē tiek meklēts līdzsvars starp tradicionālo ģimenes izpratni un realitātē sastopamo ģimenes formu plurālismu, atzīstot institucionālo definīciju kā ietekmējošu faktoru un, atsevišķos gadījumos, zināmu atskaites punktu. LDDK darba tiesību eksperte Liene Vancāne skaidro, ka „*to, ko raksta darba koplīgumā, tur ģimene tiek saprasta klasiskajā variantā, attiecināts uz laulātu pāri un bērniem. Tanī pat laikā ir pabalsti, miršanas, dzimšanas gadījumos. Brīvas dienas tiek dotas ne tikai, kad ir nomiris pirmās pakāpes radnieks, bet arī, kad tantes vai kāda cita radnieka nāves gadījumā. Var, protams, strīdēties par to ir pielaulāts vai nav pielaulāts partneris. Domāju, ka aktuālāks šis jautājums varētu būt valsts iestādēs, kur ir striktāk jāskatās, lai valsts kontrole nepārmestu, ka kaut kas ir šķērdēts. Bet privātais, ja viņš var atļauties... grib un dod... nu, ja nē, tad tikai to, kas likumā noteikts*”. Pētījums atklāj, ka praksē ir vērojamas atkāpes no institucionālās definīcijas, piemēram, „*ir nācies saskarties ar gadījumiem, kad, piemēram, vecmāmiņa iesaistās bērna audzināšanā līdzvērtīgi kā partneris, tad darba devējs un kolektīvs atbalsta šo vēlmi, tiek nodrošināts elastīgs darba laiks. Valsts izpratnē tā nebūtu viņas ģimene*” (Sociālantropoloģe A.Putniņa). „*Ir bijuši audžu vecāki, daudzas neregistrētas laulības. Dzīvo kopā – mēs sakām, ja dzīvo kopā, tas nozīmē, ka gādā par tiem bērniņiem... okei... lai notiek. Mēs nedalīsim un neskaitīsim*” (Darba Devējs, liels uzņēmums).

Darba devēji norāda, ka problēma sākas, kad formāli rodas vajadzība nedefinēt labumus, un uz ko tie attiecas vai pēc tam grāmatvedībā to iegrāmatot: „*kamēr es pats tā nekur nepierakstot, izdomāju un dodu kaut ko, tikmēr viss kārtībā. Jūtu, ka vajag, palīdzu, nekur tā nepierakstot un pēc sarakstiem nemeklējot, vai šis ir vai nav tas gadījums*” (Darba Devējs, mikro uzņēmums). Arodbiedrības pārstāvis lielā uzņēmumā skaidro, ka „*situācija ir tāda, ka mēs jau tos mūsu cilvēkus zinām. Ja tiešām stabili dzīvo kopā, un tai otrai pusītei ir tas bērniņš, nu lai viņš ir mūsējais. Atsevišķos gadījumos ar bērnu pabalstiem un brīvām*

*dienām ir tā, ka, ja audžu vecāki ir uzaudzinājuši to mūsu darbinieku, un nav it kā tā pirmā pakāpe. Mēs no arodbiedrības rakstām vadībai, ka piemērojams mūsu koplīguma tāds un tāds pants, ņemot vērā faktisko situāciju". Tāpēc var pieņemt, ka darba devējs, personāldaļas pārstāvji vai arodbiedrības vadība ir tie, kas nosaka, kādām ģimenēm konkrētā darbavieta ir draudzīga un rod risinājumus atbalsta īstenošanai.*

Darba un ģimenes saskaņošanas sakarā organizācijās *ģimene* bieži vien tiek izprasta kā kopīga mājsaimniecība vai darbiniekam apgādībā esošās personas. Privātā sektora organizācijas praksē šo jautājumu risina nodalot darba un privāto dzīvi, tādējādi ģimenes dzīves aspektus iekļauj ārpus darba izpratnē, nespecifisējot – „*privātās darīšanas*” vai „*personīgās dzīves nokārtošana*”. Tas zināmā mērā sasaucas ar *ģimenes* subjektīvās definīcijas izmantošanu.

*„Teiksim, manā uzņēmumā arī bijis jautājums par to, kas mums ir ģimene. Jebkurā gadījumā mēs paļaujamies uz to, ka darbinieks pats nodefinē, kas ir viņa vai viņas ģimene. Mēs noteikti nerunājam par ģimeni, kas varbūt atbilst Latvijas patreizējai likumdošanai vai kas nosaka to, ka tur ir legālas laulības saites vai ir juridisks apstiprinājums, bet mēs raugāties, lai pats darbinieks nodefinētu, kas ir šī te ģimene. Arī sūtot ziņu, mēs cenšamies izvairīties no kaut kā, kas noteiktu, ka to var izmantot tikai laulātie draugi vai draudzenes, bet mēs runājam par partneri, dzīvesdraugiem, dzīvesbiedriem. Mēs ļaujam darbiniekam pašam izlemt. Mēs vienkārši paļaujamies, ka darbinieks pats priekš sevis ir nodefinējis, kas viņam ir ģimene. Arī tad, ja darbinieks nāk pēc pabalsta sava tuvinieka gadījumā, mēs neprasām iesniegt pierādošus dokumentus par radniecību. Lielākoties tā ir uzticība, ka tas tā ir, un var darbinieks uzskatīt, ka viens vai otrs cilvēks ir viņa ģimenes loceklis, tad mēs arī tai informācijai uzticamies un arī paļaujamies uz darbinieku”(Darba devējs, liels uzņēmums).*

Organizācijās bioloģiskā un sociālā realitāte ir prioritāra salīdzinājumā ar likumisko pieņēmumu. Taču ierobežotu iespēju apstākļos vai darba devēja nostājas dēļ institucionālā definīcija kalpo par būtisku argumentu. Iegūtie dati arī parāda, ka ģimenei draudzīgāka pieeja ir plašāka *ģimenes* izpratne, taču tad organizācijas saskaras ar nepieciešamību meklēt formāli akceptējamus risinājumus, kas tādējādi papildus noslogo grāmatvedi, personāla daļu un arodbiedrības vadību. Bez tam organizācijas arī riskē, ka kontrolējošās institūcijas (piemēram, Valsts Ieņēmumu dienests) to var uzskatīt par pārkāpumu vai arī kādas atsevišķas procedūras neatbilstību likumdošanas normām. Šīs bažas sekmē nelegitīmu prakšu attīstību un kavē ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu.

Kā liecina pētījuma dati, vislielākā neskaidrība un zināšanu nepietiekamība ir par elastīgu darba formu ieviešanas un piemērošanas jautājumiem. Darba un ģimenes saskaņošanas iespēju radīšana met izaicinājumu tradicionālajam darba izpratnes un organizēšanas modelim un korporatīvajai kultūrai. Nozīmīgi kļūst jautājumi par darba saturu un raksturu, par nodarbinātības formām. Izmaiņas darba organizācijā un elastīgu nosacījumu ieviešana, no vienas puses, ir izaicinājums gan organizācijām, gan darbiniekiem, bet, no otras puses, tas ir praktisks risinājums darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanā. Elastīgais darba laiks un teledarbs ir iespējams nozarēs, kur vairāk ir nepieciešams darba rezultāts (noteiktā termiņā), nevis darbinieka klātesamība noteiktā laika periodā un vietā. Elastīgās darba formas ir grūti ieviest tādos uzņēmumos, kur ir komandas darbs un nepieciešamība tieši un cieši sadarboties ar kolēģiem pienākumu izpildē. Lai arī likumdošanā šķēršļi nav saskatāmi, tomēr darba devējiem bieži vien nav skaidrs, kā likuma ietvaros organizācijās ieviest elastīgās darba

formas, piemēram, kā noslēgt atbilstošus darba līgumus. Tā ir problēma, ka nezina – kā. Var variēt ar darba laiku, ieviest summēto darba laiku, sablīvēto darba nedēļu, bet nezina kā. Visās organizācijās ir aktuāli jautājumi par darba laika organizāciju – ko labāk, kā labāk un kā to ieviest. LDDK konsultācijās secināts, ka daudzi darba devēji nepareizi piemēro summēto darba laiku, tāpēc šajā sakarā ir daudzas problēmas šajā. Optimizēšanas nepieciešamība summētā darba laika jautājumus padara sevišķi nozīmīgus. Ne mazāk aktuāls privātā sektora organizācijās ir virsstundu jautājums, bet Latvijā problēma ir tā, ka ir ļoti liela piemaksa – 100%. Varbūt vajadzētu mazāku piemaksu vai arī pieļaut, ka darba devējs un darbinieks var vienoties par kādu noteiktu summu un labāk to samaksāt nekā neskaitīt vispār? Elastīgo darba formu gadījumos organizācijās kļūst aizvien grūtāk izsvērt, vai netiek strādātas virsstundas.

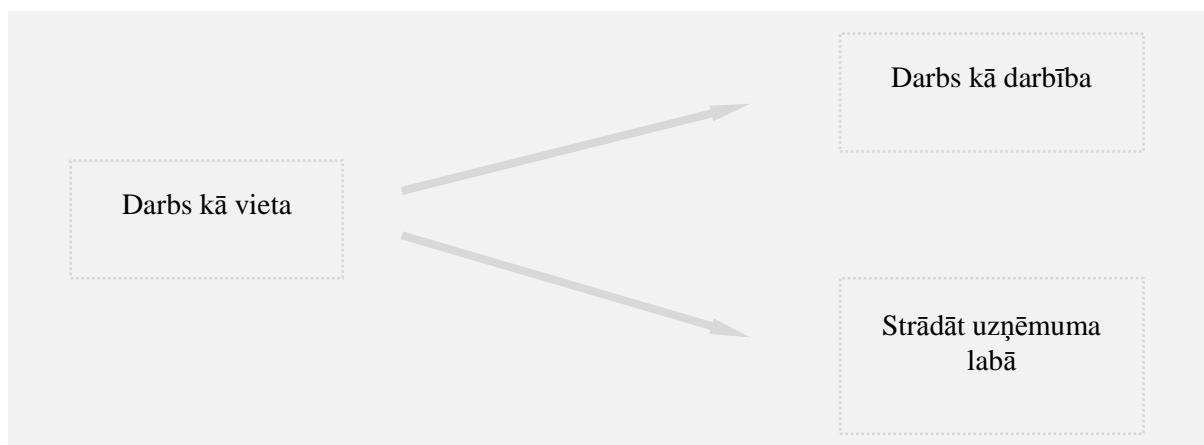
Datu analīze liecina, ka, ieviešot izmaiņas darba organizācijas formās, darba devēji saskata gan izaicinājumus, gan iespējamus negatīvos aspektus, kā arī izvirza vairākus pagaidām neatbildētus jautājumus. Būtisks izaicinājums elastīgo darba formu sakarā ir saistīts ar vadīšanas un kontroles aspektu. Trūkst pieredzes un zināšanu, kā strādāt ar elastīgā darba veicēju. Darba devēji formulē, ka „*problēma ir tajā, ka nezinu, kā man vadīt elastīgo darbinieku, kam jāpievērš vislielākā uzmanība. Kā motivēt?*”. Elastīgo darba formu izmantošana un darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu izvirzīšana priekšplānā darba devējam vai tiešajam vadītājam rada arī zināmu nedrošību, neprognozējamību. Viņuprāt, pastāv risks, ka darbinieku atrašanās darba vietā un darba pienākumu paveikšana kļūst nekontrolējama un grūti nodrošināma. Darba devēji pauž bažas arī par darbinieku gatavību elastīgā darba nosacījumiem. Organizāciju pieredze liecina, ka elastīgi nosacījumi prasa uzticēšanos, paļaušanos uz darbiniekiem, bet praksē tas ne vienmēr darbojas: „*Darbinieki pārsvarā ātri izrāda cilvēka dabu, prot paslinkot un pielāgoties, lai pašiem ērtāk*” (*Darba Devējs, mikro uzņēmums*). Darba devēji novērojuši, ka elastīgās darba formas „*prasa dubultu atbildības un apzinīguma izjūtu no pašiem darbiniekiem. Spēju pašorganizēties, pašdisciplīnu, lai saskaņotu darba un privātās dzīves pienākumus. Cik tam ir gatavi?*” (*Darba Devējs, mazs uzņēmums*). Daļa darbinieku, kas bija mēģinājuši strādāt mājās, pēc pāris nedēļām saprata, ka iztrūkst darba vides un sociālo kontaktu. Un par spīti visam kļūst grūtāk nošķirt darbu un ģimenes dzīvi. Vienā no intervijām liela uzņēmuma darbiniece raksturoja savu attālinātā darba pieredzi: „*Saprātu, ka nevaru ilgi izturēt bez klātienes kontaktiem, jūtos izolēta. Strādāšana mājās man neļāva ne normāli noskaņoties un paveikt darbu, ne arī saskatīju uzlabojumus ģimenes dzīvē uz ko biju cerējusi*”. Darbinieku pozīcijas ir pretrunīgas – no vienas puses, darbinieki vēlas elastīgākus darba organizēšanas modeļus, lai labāk saskaņotu darba un ģimenes pienākumus, bet, no otras puses, elastīgas darba organizēšanas gadījumā darbinieki ir saskārušies ar stresu, nedrošības izjūtu un grūtībām novilkt robežas starp darbu un privāto dzīvi, kā rezultātā netiek sekmēta darba un ģimenes saskaņošana. Darbinieki sastopas ar problēmu, ka viņu dzīves kļūst daudz fragmentētākas un saraustītākas nekā tradicionāla darba organizēšanas modeļa gadījumā, tāpēc pieaug spriedzes līmenis un grūtības saskaņot darba un ģimenes dzīvi. Ne vienmēr elastīga darba organizēšana ir pietiekams atbalsts, lai nodrošinātu darba un ģimenes saskaņošanu. Izpēte atklāj, ka elastīgas darba organizēšanas gadījumos darbinieki saskaras ar zināšanu un prasmju trūkumu, kā menedžēt savus pienākumus un vajadzības dažādās dzīves jomās. Tas savukārt izskaidro, stresa un laika menedžmenta semināru un šīs jomas literatūras pieprasījumu. Taču to ietvaros ne vienmēr tiek analizēti darba un ģimenes saskaņošanas modeļi, kas piemērojami konkrētā jomā un atkarībā no ģimenes situācijas, tāpēc darbinieku prakses un rīcībaspēja neuzlabojas.

Izkristalizējas acīmredzama nepieciešamība pēc indivīdu rīcībspējas sekmēšanas un pašu indivīdu aktīvas iesaistes šajos procesos.

Privātā sektora organizāciju prakses un atvērtība darba un ģimenes saskaņošanas veicināšanai sakņojas izpratnē par darba organizācijas modeļiem, darba rezultātu un darba kultūru. Ir pamats uzskatīt, ka mūsdienu Latvijā ir nepieciešamas pārmaiņas izpratnē par to, kas ir darbs, jo „*ir problēma, ka darbinieki bieži vien pieņem nostāju, ka es esmu atnācis, maksājiet man par to*” (*Darba Devējs, liels uzņēmums*). Darbs tiek uztverts kā vieta. Var pieņemt, ka būtiska nozīme šeit ir arī lingvistiskajam aspektam – latviešu valodā ierasts lietot „*es strādāju tur vai tur*”, arī jautājot tiek vaicāts „*Kur tu strādā?*”, taču, piemēram, angļu valodā tiek lietots termins „*work for company*”, kas akcentē domu, ka strādā kādam konkrētam uzņēmumam. Valoda dzīvo domāšanā, tātad jāmainās domāšanai par to, ka darbs nav vieta, bet gan darbība. Tas savukārt var iniciēt pārmaiņu nepieciešamību esošajās organizāciju kultūrās, kur darbinieka klātbūtnei tiek piešķirta būtiska nozīme. Attēlā vizualizēta nepieciešamība pēc paradigmu pārmaiņām mūsdienu Latvijā attiecībā pret darbu un darbavietu.

19. attēls

### **Nepieciešamība pēc paradigmu pārmaiņām mūsdienu Latvijā attiecībā pret darbu un darbavietu**



Avots: autores veidots attēls

Pārmaiņas darba un darbavietas būtības izpratnē ir cieši saistītas ar elastīgu darba organizēšanu un darba organizācijas formu dažādošanas iespējām uzņēmumos. Darba organizācija ir viens no būtiskākajiem resursiem darba un ģimenes saskaņošanā, taču, kamēr, saistībā ar elastīgo darba formu ieviešanu un izmantošanu organizācijās, ieinteresētās aģentu grupas, jo sevišķi darba devēji, saskatīs vairāk negatīvos aspektus, tikmēr nav pamata uzskatīt, ka šis resurss tiek pilnībā izmantots, un ir radīti priekšnosacījumi elastīgo darba formu inkorporēšanai organizāciju praksēs.

Visplašāk līdz šim ģimenei draudzīgu darbavietu aspektā ir aktualizēti jautājumi par bērnu pieskatīšanas formām un iespējām. Tas saistīts ar vairākiem faktoriem: (1) lielākoties darba un ģimenes saskaņošana Latvijā tiek asociēta ar bērnu aprūpes un audzināšanas jomu; (2) masu medijos ģimenei draudzīgu darbavietu aspektā tiek īpaši izcelta bērnistabu esamība organizācijās; (3) *GE Money* „pirmās ģimenei draudzīgas darbavietas Latvijā” publicitātes pasākumos sevišķa uzmanība tika pievērsta tieši izveidotajai bērnistabai, mazāk citām

iniciatīvām; (4) bērnu pieskatīšanas formas ir problēma nacionālā līmenī, tāpēc izraisa pastiprinātu interesi. Pastāv zināmas bažas par ģimenei draudzīgas darbavietas stereotipisku izpratni, to saistot ar bērnistabām organizācijās un ignorējot citus elementus: „*pirmoreiz, kad es šo terminu dzirdēju, bija visu bērnistabu kontekstā, ko es apzināti atceros. Tas uzreiz uzlika tādu zīmogu, ka ģimenei draudzīga darbavietā ir tā, kur var vest bērnus līdzi, kur ir bērnistaba. Varbūt es kļūdos, bet, manuprāt, tas ļoti iesakņojās*”. Stigmatizācija rada deformētu izpratni par ģimenei draudzīgu darbavietu būtību, kā arī ir uzskatāma par apdraudējuma faktoru ģimenei draudzīgas darba vides veidošanās kontekstā. Apzinot privātā sektora organizāciju prakses darba un ģimenes saskaņošanā, secināts, ka svarīgs jautājums ir par administratīvajām prasībām bērnu pieskatīšanas formu ieviešanai uzņēmumos. Darba devējus šajā sakarā interesē vairāki jautājumi: Kādas prasības tiek izvirzītas bērnu istabām uzņēmumā? Kāds ir izveides birokrātiskais mehānisms? Kas nāk pārbaudīt, un ko pārbauda? Promocijas darba autore, sazinoties ar Veselības inspekcijas speciālisti, noskaidroja, ka pašreiz faktiski nemaz nav tādu spēkā esošu normatīvu, kas noteiktu prasības jebkam, kas pēc būtības nav pirmsskolas izglītības iestāde. Ir bijušas diskusijas dažādos politikas veidotāju līmeņos par nepieciešamību pēc šādām prasībām, taču likumprojekts līdz šim nav izstrādāts. Uzņēmumiem, kas šādu iecerī vēlas īstenot, jābalstās uz Ministru Kabineta noteikumiem Nr.596 „Higiēnas prasības izglītības iestādēm, kas īsteno pirmsskolas izglītības programmas”, izmantojot un sasaistot to atbilstoši plānotajām iecerēm. Ja tā ir vieta, kur uz kādu noteiktu laiku vecāki var atstāt savus bērnus kāda cita pieaugušā uzraudzībā, tad var atšķirties prasības, kas šādām telpām izvirzītas, atkarībā no bērnu vecuma, laika perioda, uz cik ilgu laiku bērni tiek atstāti, barošanas un gulēšanas nepieciešamības, nodarbēm, kas plānotas uzturēšanās laikā u.tml. Cilvēkam, kas bērnus pieskata, ir jābūt personas medicīniskajai grāmatiņai ar veiktām veselības pārbaudēm atbilstoši Ministru kabineta noteikumu Nr.494 prasībām. Veselības inspekcijas higiēnas speciālisti veic šādu objektu apsekošanu gadījumos, ja ir saņemts pieteikums, novērtē situāciju un uzrādītās telpas. Ja konstatē, ka higiēnas prasības ir iespējams nodrošināt, tad tiek izdots atzinums, kurā ir teikts, ka „*Veselības inspekcija neiebilst pret tādas vietas darbību*”.

Vairākus informantus satrauc jautājums par bērnistabu izveidei izvirzītajām prasībām un to pamatotību: „*Zinu daudzus darba devējus, kas ir gribējuši to darīt, bet, kad saprot to murgu, kas ir jāsaista, un kādi dokumenti jānokārto, vienkārši saprot, ka tomēr to nevar izdarīt. Līdz tiem visiem absurdiem, ka trūkst 2 cm<sup>2</sup> uz bērnu. Tanī pat laikā nevienu tā īsti neuztrauc, kādos apstākļos liela daļa bērnu dzīvo mājās. Nesamērīgas ir prasības bērnistabām*”. Arī Labklājības Ministrijas Sociālās iekļaušanas politikas koordinācijas un dzimumu līdztiesības nodaļas vadošā referente Elīna Celmiņa uzskata, ka būtu nepieciešams pārskatīt ne tikai prasības, ko izvirza uzņēmumu bērnistabām, bet prasības attiecībā uz bērnodārziem kopumā kā būtisku darba un ģimenes saskaņošanas infrastruktūru veidojošu komponenti:

„*Iespējams, mēs vadāmies pēc padomju laikā iedibinātā ļoti augstā līmeņa prakses attiecībā pret šīm institūcijām, ka eksistē šīs smalkās gan telpu, gan higiēnas, gan arī mācību programmu prasības, kas, salīdzinot ar citām ES valstīm, ir ļoti augstā līmenī. Varbūt pat pārspīlēti. Ir bagātākas valstis, kas nodrošina siltu vietu ar matračiem istabas stūrīti un bērnu līdzpaņemtām maizītēm un banāniem, kamēr mēs cepam un vāram trīs reizes dienā, ar atsevišķu tualeti utt. Bet no šīs sistēmas ir ļoti grūti atteikties. Gandrīz vai 100% varu prognozēt Latvijas sabiedrības viedokli situācijā, ja mēs mēģinātu bērnodārzus vienkāršot, mēs noteikti saskartos ar ļoti lielu*”



*sabiedrības pretestību, neskatoties uz to, ka šādi varētu rast iespēju bērnudārzos iekļūt vairāk bērniem. Protams, ka saņemtie pakalpojumi, kvalitāte būtu zemāka, bet tur jāmeklē tas balanss, cik mēs varam atļauties, un kas ir samērīgi, jo tai pašā laikā virkne nodokļu maksātāju netiek tajā dārziņā tikai tāpēc, ka pašvaldība vairs nevar atļauties. Tas ir komplikēts jautājums. No vienas puses, tur ir pašvaldība, kam ir sava rutīna šajā darbā, kas tiek mantota no iepriekšējās sistēmas, jo dārziņi arī, protams, ir no iepriekšējās sistēmas. Ja cilvēki netiek bērnudārzos, tad viņi klauvē pie LM durvīm, sakot: dodiet man ilgāku pabalstu. Pabalsti līdz trīs gadiem nebūtu adekvāti, jo tik ilgi atrasties ārpus darba tirgus nav loģiski, nav vēlams. Ja tai ģimenei būs divi bērni, tad kurš atradīsies ārpus darba tirgus sešus gadus, kā viņš pēc tam atgriezīsies, ko viņš pēc tam darīs? Vai viņš pēc tam nenonāks tajā pašvaldības sociālo pabalstu rindā? Gads pēc mūsu domām un pētījumiem bija tas ilgums, cik būtu optimāli atrasties ārpus darba tirgus un pēc tam atgriezties atpakaļ, bet tur ir tas robs ar bērnu dārzu trūkumu, kamēr tas bērns sasniedz 2,5 gadu vecumu, - to grupiņu ir ļoti minimāls skaits”.*

Darba devēju iniciatīvas izveidot bērnudārzus, rotaļu istabas organizācijas darbinieku bērniem ir ļoti pozitīvi vērtējams, jo noteikti mazina darbinieku-mazu bērnu vecāku stresu un var kalpot par resursu darba un ģimenes saskaņošanā, bet galvenais šķērslis šādu istabu izveidē ir administratīvie un procesuālie ierobežojumi. Konstatēts, ka bērnistabu (rotaļistabu) vai bērnudārzu izveide organizācijās, lai arī formāli tiek akceptēta kā vēlams un vajadzīgs risinājums, tomēr līdz legālai to izveidei nonāk reti, galvenokārt, tieši administratīvo prasību un pastiprinātas kontroles riska dēļ. Ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā ir jādažādo bērnu pieskatīšanas formas un jāvienkāršo prasības uzņēmējiem, kas ir izveidojuši vai gribētu izveidot bērnistabas. Bērnu pieskatīšanai ir vajadzīga trešā persona – bērnudārzs, kaimiņu grupiņa, aukle, bērnistaba. Ir vajadzīgi dažādi formāti, jo ir dažādi apstākļi, dažāda vecuma bērni, dažādas vecāku vēlēšanās utt. Nevar izvairīties ļoti ierobežojošus nosacījumus bērnu pieskatīšanai. Prasības ir jāsamēro ar realitāti. Jāpārskata arī nodokļu sistēma bērnu aprūpes mazajām grupiņām. Šobrīd ir vairākas problēmas, kas saistītas ar birokrātiskajām prasībām un dokumentu kārtošanu, kā arī grūtības samaksāt nodokļus un nopelnīt. Ir jāvienkāršo prasības uzņēmējiem, lai legalizētu esošās bērnistabas, rotaļu istabas, kā arī rosinātu jaunu veidošanos.

Vēl viena būtiska lieta, uz ko vērsa uzmanību darba devēji, ir tas, ka „katrs sākums” prasa noteiktu ieguldījumu no darba devēja puses – idejisku piepūli, finansiālu ieguldījumu u.tml., taču tiek uztverts kā norma gan no darba ņēmēju, gan politikas veidotāju, gan sabiedrības puses.

*„Man jau šķiet, ka darbiniekam to ir arī tā grūti novērtēt, jo darbinieks jau nezina to kontekstu, cik viegli vai grūti katrs it kā sākums nāk, cik patiesībā sarežģīti ir atrast iespējas, lai kaut ko īstenotu. Ir atšķirīgas sapratnes par to, cik viegli vai grūti ir uzņēmējam darboties konkrētajos apstākļos un radīt labvēlīgus nosacījumus darba un ģimenes savienošanai.” (Darba Devējs, mikro uzņēmums)*

*„Uzņēmumam īstenībā katra diena kaut ko maksā. Jebkuras idejas izdomāšana arī ir paņēmusi kaut vai to pašu laiku. To vai citu labumu noorganizēšana kaut ko maksā. Bet daudzi darbinieki tam pieiet, ka mums pienākas, mums vajag, dodiet! Es daru, cik varu, lai būtu labi, bet tik un tā laikam nav gana. Mēs cenšamies, lai darbinieki justos maksimāli labi, lai ir patīkami izremontētas telpas, lai ir silts, gaišs, lai sakārtoti darba grafiki, lai bērniem būtu, kur padzīvoties pēc skolas, lai sanāktu prēmijas pa svētkiem. Tās maksājām arī krīzē.” (Darba Devējs, mazs uzņēmums)*

Pētījuma ietvaros tika gūtas vairākas atziņas par darba devēju un darba ņēmēju attiecību kultūras aspektiem. Mūsdienu Latvijā darba attiecību attīstību kavē stigmatizēta izpratne par darba devējiem kā sociālu kategoriju, kas vērsta uz maksimālu peļņas gūšanu, nerēķinoties ar citiem aspektiem. Intervētie darba devēji un daļa ekspertu izvirza pieņēmumu, ka tiek kultivēta šķiru cīņa tā vietā, lai sekmētu izpratni par sadarbību un abpusēju ieguvumu. Daļa darba devēju ir vīlušies darba ņēmējos, tāpēc līdzdalību darbinieku darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanā vērtē piesardzīgi: „*Darbinieki pierod, prasa vēl vairāk, un vēl vairāk, un beigās nodod to darba devēju. Pieņemu, ka ir darba devēji, līdzīgi kā es, kas ir vīlušies šajā pretimnākšanā darba ņēmējam. Viņš ir bijis cilvēcis, saprotošs un pretimnākošs visādos veidos, bet šāda vilšanās diez vai radīs vēlmi būt labam. Nevienš jau to nepamana. Nav jau tā, ka būtu tikai sliktais darba devējs un labais darbinieks, gadījumu ir ārkārtīgi daudz. Nevar viennozīmīgi teikt – nabaga darba ņēmējs*”. Darba attiecības ir mijiedarbība, kurā indivīdi mijiedarbojas, balstoties uz to, kā viņi uztver konkrēto situāciju.

Darba un ģimenes saskaņošana privātā sektora organizācijās rada nepieciešamību meklēt un rast risinājumus dažādu iniciatīvu ieviešanai. Daļa darba devēju sagaida, ka darbinieki paši būs aktīvāki ideju ģenerēšanā un risinājumu piedāvāšanā: „*Viņiem pašiem jānāk klajā ar konstruktīvu risinājumu, ko redz, kā var palīdzēt, ko pamainīt vai kā.... bet nē, darbinieki gaida, kad es piedāvāšu, un tad nu viņi izvēlēšies un vērtēs, tas der vai tas neder. Tā sāls jau ir tajās idejās, izdomāt, izfunkcionēt, ko un kā varētu*” (*Darba Devējs, mazs uzņēmums*). Darbinieku kūtumu savu vēlmju izteikšanā un risinājumu piedāvāšanā var skaidrot gan ar darba devēju un darba ņēmēju attiecību kultūru un darbinieku bažām zaudēt darbavietu, gan arī ar darbinieku pašorganizēšanās prasmēm. Zināmā mērā tā ir arī pasivitāte un bailes no pārmaiņām, nedrošība darba tirgū par savu konkurētspēju.

Pētījumā izvirzās jautājumi par dažādu sociālo aģentu uzticēšanos un par sadarbību. Iespējams, to var skaidrot ar pētījumos par sociālo kapitālu (piem., Mihaylova, 2004) konstatētajām iezīmēm Centrālās un Austrumeiropas valstīs, ka pārejas sabiedrībās ir zems savstarpējās un institucionālās uzticēšanās līmenis kopumā, ka individuālās intereses un labklājība dominē pār kolektīvajām. Likumsakarīgi, ka tas ietekmē arī darba attiecības. Ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešana un izmantošana aktualizē arī jautājumus par taisnīguma principa ievērošanu darbavietās, par dažādo labumu pieejamību. Ja dažās amatu grupās organizācijās tiek ieviesti elastīgā darba principi vai ir papildus monetārs atbalsts, tad tie darbinieki, kas neietilpst konkrētajās mērķa grupās šo vērtē kā netaisnību, bet tas savukārt rada neapmierinātību, konfliktus un intrigas darbavietā. Plaši izplatīts ir priekšstats, ka katram darbiniekam nepieciešama individuāla pieeja un līdz ar to arī jāindividualizē atbalsts darba un ģimenes saskaņošanai, taču, kā tādējādi sekmēt vienlīdzīgus nosacījumus visiem darbiniekiem? Darba devēji novērojuši, ka ja tiek piedāvātas jaunās darba formas, tas nenozīmē, ka patiešām tiks veltīts laiks bērniem, ģimenēm. Drīzāk vērojama tendence, ka tad strādā vēl kaut kur. Galarezultātā pat trīs slodzes. Kurš no tā ir ieguvējs? Priekšplānā izvirzās jautājumi par to, ka ieviešot aizvien vairāk šādas iniciatīvas, lai sekmētu darbinieku darba un ģimenes dzīves saskaņošanu, darbinieks pierod un pieņem tās kā pašas par sevi saprotamas. Kā zināt, kad ir tas brīdis, kad ir sasniegts piesātinājums? Darba devēji izvirza jautājumus: „*Kur ir tā robeža, cik tālu man kā vadītājam ir jākārtu savu darbinieku dzīve? Cik tālu es esmu atbildīgs, vai darbinieks var vai nevar novilkt robežas starp darbu un privāto dzīvi?*” Šie jautājumi ir būtiski un prasa pēc tālākas izpētes, analizējot gan objektīvos, gan subjektīvos

aspektus un faktorus. Var secināt, ka darba un ģimenes saskaņošanas iespējas un darba devēju iniciatīvas ir saistītas ar sabiedrībā akceptētām praksēm, līdzšinējo pieredzi un tradīcijām.

Organizācijas kā specifiski sociāli veidojumi ir pakļauti pārmaiņām un to ietekmes iespējamībai. Ģimenei draudzīgas iniciatīvas organizācijās ir salīdzinoši jauns fenomens, tāpēc līdz šim nav gūtas plašas zināšanas par to, kādas pārmaiņas saistībā ar ekonomisko krīzi norit šajā kontekstā, taču, viennozīmīgi, ekonomiskā krīze ir uzskatāma par būtisku faktoru, kas ietekmē organizāciju darbības dažādus aspektus, maina līdzšinējās prakses un skatījumu. Darba devēji gan norādīja, ka organizācijas vairāk vai mazāk nepārtraukti darbojas tādā kā krīzes stāvoklī, sarežģītos strauji mainīgos nenoteiktības apstākļos, nepārtraukti notiek savu resursu novērtēšana un izmantošanas iespēju apsvēršana. Ekonomiskās krīzes apstākļos „*ir iestājies laiks, kad ir nepieciešams visu izskenēt un pārinstelēt*”. Ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanas un uzturēšanas kontekstā krīzes ir uzlūkojamas kā zināms katalizators, jo krīze var kalpot par iemeslu, lai atteiktos no ģimenei draudzīgām praksēm organizācijās. Darba devēji piekrīt, ka atsevišķas izmaiņas uzņēmumos krīze ir veicinājusi, kā arī intervētie zina vismaz vienu gadījumu, kad darba devējs izmantojis krīzi kā aizsegu, lai atbrīvotos no neērtiem darbiniekiem vai samazinātu atalgojumu. Intervētie piekrīt, ka ekonomiskās krīzes apstākļos darba devēja pozīcijas kaut kādā mērā ir izdevīgākas: „*Ir pat nostāja – turi muti un strādā! Jo, ja nepatīk, neviens tevi te netur, citi strādāt gribētāji jau laužas pa durvīm iekšā. Katru nedēļu vairāki cilvēki zvana vai citādi uzrunā un vaicā pēc darba*” (Darba devējs, mikro uzņēmums). Daļa darba devēju atzīst cilvēkresursu nozīmi uzņēmuma ilgtspējā, tāpēc ekonomiskās krīzes apstākļos personāla politiku un prakses nemaina: „*Es kā darbadevējs šo situāciju nedomāju izmantot, jo pret konkrētajiem darba ņēmējiem nav iemesla mainīt attieksmi, jo ar šiem cilvēkiem ir sasniegts tas, kas ir sasniegts*” (Darba devējs, mikro uzņēmums). Pētījums neparādīja, ka būtu tendence palielināt vai saglabāt visas darba un ģimenes saskaņošanas iniciatīvas, tāpat kā nebija vērojama pilnīga atteikšanās no tām. Vairāk raksturīgs ir tas, ka ģimenei draudzīgas iniciatīvas tiek transformētas vai nu saistībā ar to klāstu vai ar pieejamību.

Uz iegūtās informācijas pamata organizācijas var iedalīt piecās grupās, atkarībā no tā, kādas pārmaiņas krīzes apstākļos norit saistībā ar ģimenei draudzīgu iniciatīvu klāstu un pieejamību: (1) organizācijas, kas palielina ģimenei draudzīgu iniciatīvu klāstu vai veicina to pieejamību; (2) organizācijas, kas saglabā ģimenei draudzīgas iniciatīvas un to pieejamību pirms-krīzes līmenī; (3) organizācijas, kurās ir notikušas regresīvas izmaiņas saistībā ar ģimenei draudzīgu iniciatīvu klāstu un to pieejamības nosacījumiem; (4) organizācijas, kurās ģimenei draudzīgas iniciatīvas ir apturētas jeb *iesaldētas* uz kādu nenoteiktu laiku; (5) organizācijas, kas pilnībā atsakās no darba un ģimenes saskaņošanas programmām un iniciatīvām.

Privātā sektora organizācijas izmantoja dažādas pieejas, lai izlemtu par izmaiņām ģimenei draudzīgu iniciatīvu kontekstā: daļā uzņēmumu darba devējs, grāmatvedis un personāla speciālists, izvērtējot vajadzības un iespējas, piedāvāja risinājumus, citos gadījumos šos jautājumus izvirza diskusijai, un darbinieki paši izsprieda, ko atstāt un no kā atteikties. Uzņēmumos tika izvērtētas alternatīvas. Bieži vien darbinieki paši vēlas, lai saglabā vai palielina pamatalgu, bet bez atsevišķiem papildus labumiem var iztikt. Citkārt tieši krīzes apstākļos papildus labumi tiek novērtēti visaugstāk. Galvenie iemesli, kāpēc privātā sektora organizācijās vismaz daļēji tika saglabātas ģimenei draudzīgas iniciatīvas, ir saistīti ar likumu ievērošanu (koercīvie iemesli), darba devēju personiskās pārliecības dēļ, vai situāciju, kad

iniciatīvas ir jau izveidotas un pārbaudītas praksē un to uzturēšana neprasa lielus ieguldījumus, kā arī organizācijās šīs iniciatīvas kalpo par instrumentu darbinieku motivēšanai, nemainības sekmēšanai un piesaistes veicināšanai, jo „*krīze ir pārejošs, parasti salīdzinoši īss stāvoklis, bet labu darbinieku piesaistišana un motivēšana ir daudz ilgstošāks process, lai vēlāk nav viss jāskaidro no sākuma*”. Tātad tie ir gan normatīvie, gan strukturālie, gan ekonomiskie, gan arī emocionālie iemesli. Pētījums apliecina, ka ģimenei draudzīgas iniciatīvas tiek saglabātas tajās organizācijās, kurās realizējušās ekspektācijas, kuru dēļ iniciatīvas ieviestas.

Kopumā var secināt, ka ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešana un izmantošana ir atkarīga ne tikai no to praktiskās realizācijas iespējām un problēmām, bet arī no šo iniciatīvu jēgas izvērtējuma un ieguldījumu-ieguvumu aspektu apzināšanās un mērīšanas iespējām.

#### **6.4. Darbavietu draudzīgums ģimenēm: ieguvumi un ieguldījumi**

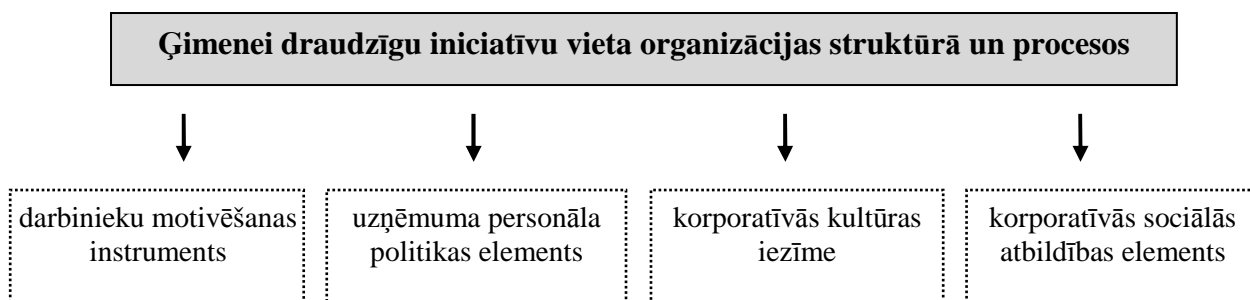
Šī promocijas darba ietvaros tika noskaidrots, ka visām ieinteresēto aģentu grupām ieguvumu un ieguldījumu aspekti ir viens no jautājumiem, kas ģimenei draudzīgu darbavietu kontekstā interesē visvairāk. Apzinātajās privātā sektora organizācijās Latvijā līdz šim nav veikti eksplīcīti aprēķini par viena vai otra atbalsta veida ietekmi un atdevi no iniciatīvu esamības. Bieži vien ģimenei draudzīgs atbalsts ir saistīts vai nu ar darba devēja pieņemumu, ka tas varētu būt labi, vai arī ar darba devēja secinājumu, ka tas ir labi un vajadzīgi. Pētījums parāda, ka visas ieinteresēto aģentu grupas atzīst, ka trūkst zināšanu par ieguvumu un ieguldījumu novērtēšanas iespējām, un bieži vien tiek pieņemts, ka ieguvumu un ieguldījumu starpību var noteikt tikai intuitīvi. Aktualizējas sociālekonomiskā efekta izzināšanas nepieciešamība, kas prasa parādīt aprēķinu, bet, lai to izdarītu, vispirms ir nepieciešams rosināt ieinteresēto aģentu grupas aizdomāties par dažādām novērtējamajām pozīcijām un identificēt tās.

Pastāv pamatots priekšstats, ka pilnīgam vērtējumam par ģimenei draudzīgu stratēģiju un prakses lietderību un efektivitāti būtu jāietver ietekmes novērtējums uz visām organizācijas galvenajām ieinteresēto aģentu grupām. Tradicionāli pieņemts, ka organizācijas primārās ieinteresēto aģentu grupas ir īpašnieki (piem., dibinātāji, investori, kas darba un ģimenes pētījumu jomā bieži vien tiek apzīmēti kā darba devēji), klienti, augstākā līmeņa vadība (izpilddirektori) un menedžeri, organizācijas darbinieki un sabiedrība kopumā. Īpašnieki un investori ir viena no visnozīmīgākajām ieinteresēto aģentu grupām, jo bez viņu kapitāla privātā sektora organizācija nevarētu tālāk eksistēt. Īpašnieki izvērtē menedžmenta prakses efektivitāti, izsver prakses ietekmi uz organizācijas spēju sasniegt savus mērķus. Piemēram, cilvēkresursu menedžmenta prakses tiek uzskatītas par efektīvām tad, kad tās veicina uzdevumu izpildi, piemēram, produktivitātes uzlabošanu, peļņas vairošanu un organizācijas dzīvotspējas nodrošināšanu. Darba devējus nenoliedzami visvairāk nodarbina jautājumi par ieguvumiem organizāciju līmenī. Daļā privātā sektora organizāciju tieši darba devēju neticība un skepse attiecībā pret iespējamajiem ieguvumiem organizācijai kavē ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanu un uzturēšanu. Savukārt tās privātā sektora organizācijas, kurās tiek atbalstīta darba un ģimenes saskaņošana, ātrāk vai vēlāk nonāk līdz nepieciešamībai novērtēt iniciatīvu lietderību. Pētījums atklāj, ka organizāciju līmenī ģimenei draudzīgas darbavietas

loma privātā sektora organizācijās tiek uzlūkota saistībā ar organizācijas iekšējās vides elementiem (attēlā).

20.attēls.

### Ģimenei draudzīgas darbavietas loma organizāciju līmenī



Avots: Autores veidots attēls

Ģimenei draudzīgas iniciatīvas visbiežāk tiek interpretētas kā darbinieku motivēšanas instruments, uzņēmuma personāla politikas elements (arī, ja tas nav formāli nodefinēts), korporatīvās sociālās atbildības elements un korporatīvās kultūras iezīme. Darba un ģimenes saskaņošanas veicināšanas iespējas ir viens no instrumentiem, kā piesaistīt darbiniekus darbavietām. Daļa darba devēju cer, daļa ir pārliecinājušies, ka šīs iniciatīvas sekmē darbinieku nemainību un mazina darba kavējumu gadījumu skaitu. Darba devēju ekspektācijas, izrādot atbalstu darba un ģimenes saskaņošanā, saistītas ar darbinieku motivācijas un lojalitātes uzlabošanu, pozitīvas attieksmes pret darbu un darbavietu veidošanu, kas tādējādi paaugstinātu darba produktivitāti un uzlabotu mikroklimatu organizācijā. Tipisks ir pieņēmums, ka darbavietu draudzīgums ģimenēm rada apmierinātākus darbiniekus, tāpēc uzlabojas darba produktivitāte. Iztirzājot ieguvumus darba devējam un uzņēmuma attīstībai un ilgtspējai, izdalāmi vairāki faktori:

- (1) faktori, kas saistīti ar darbinieku atlasīšanu, piesaisti un darbinieku mainības mazināšanu;
- (2) faktori, kas saistīti ar darbinieku motivācijas un lojalitātes veicināšanu uzņēmumam un konkrētam darba devējam;
- (3) faktori, kas saistīti ar individuālo un kopējo darba ražīgumu (produktivitāti);
- (4) faktori, kas saistīti ar kāda noteikta organizācijas tēla veidošanu un uzturēšanu.

Analizējot ģimenei draudzīgu prakšu ietekmi uz darbinieku piesaistīšanu un noturēšanu, jāsecina, ka, lai arī daudzi darba devēji tieši darbinieku piesaistes un motivēšanas nolūkos īsteno šādu praksi, taču viņu rīcībā nav pierādījumu tam, ka šāda politika uzlabotu situāciju ar darbinieku piesaistīšanu un nemainību. Pētītajās privātā sektora organizācijās promocijas darba autore novērojusi likumsakarību, ka, ja organizācijas prakse vērtējama kā ģimenei draudzīga, tad darba devēji daudz biežāk uzsvēra darbinieku nemainību un ieguvumus no tā, taču ģimenei nedraudzīgu organizācijas prakšu gadījumos darba devēji biežāk minēja darbinieku mainību un ar darba produktivitāti saistītās problēmas, neuzskatot, ka tās būtu novēršamas ar iniciatīvām darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanai. Saprotams, ka tie darbinieki, kam darba un ģimenes saskaņošana ir svarīga, tiecas izvēlēties tādas organizācijas, kuras piedāvā atbalstu šajā jomā, savukārt apmierinātība ar darba un ģimenes saskaņošanas iespējām var ietekmēt darbinieka lēmumu par to, vai palikt attiecīgajā organizācijā vai arī aiziet no tās. Kaut arī datus par faktisko darbinieku mainību visvieglāk ir

iegūt no organizāciju dokumentācijas, var izmantot arī organizācijas vadības sniegto informāciju, ziņojumus un aptaujas uzņēmuma iekšienē. Pamatlīmenī darbinieku mainība ir mērāma kā dihotoms maiņlielums. Tomēr plašāki mērījumi varētu iekļaut arī to, vai darbinieku mainība ir brīvprātīga vai piespiedu, kā arī noskaidrot detalizētus darbinieku aiziešanas iemeslus (piem., atrasts cits darbs, dzīvesbiedrs maina darbu, slikts profesionāls veikums, amata likvidācija, grūtības saskaņot darbu un ģimenes dzīvi). Tas ļautu organizācijām meklēt un rast strukturētākus risinājumus darbinieku mainības mazināšanai. Darbinieku piesaiste darbavietai ir veicināma ar ģimenei draudzīgu iniciatīvu palīdzību.

Daudzām privātā sektora organizācijām ir svarīgi tādi problēmaspekti kā darba kavēšana un ierašanās darbā pēc darba laika sākuma, aiziešana no darba pirms darba laika beigām un personīgu lietu kārtošana darba laikā. Kavējumi un vēlāka ierašanās var būt ļoti traucējoši, kad organizācija balstās uz komandu darbu un darbinieki tajās ir savstarpēji saistīti, kā arī organizācijās, kur darbinieka faktiskā klātbūtne ir nepieciešama klientu apkalpošanas īstenošanai vai ražošanas specifikas dēļ. Kā jau atklājušas vairākas privātā sektora organizācijas, efektīvs darba kavējumu mazināšanas paņēmiens ir ieviest kādas priekšrocību iespējas un atalgot tos darbiniekus, kuri darbu praktiski nekavē. Kad noteiktie atbalsta pasākumi ļauj lielākam darbinieku skaitam uzrādīt labākus rezultātus darba kavējumu jomā, organizācijas var izvirzīt stingrākus kritērijus (piem., prasīt, lai darbinieks ilgāku laiku uzrādītu ideālu rezultātu darba kavējumu jomā, samazināt pieļaujamo darba kavējumu skaitu, kas nepieciešams prēmijas saņemšanai). Citas privātā sektora organizācijas par daudz efektīvāku un, attiecībā pret darbinieku, morāli akceptējamāku atzīst atbalstu darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanai, tiecoties vispirms izzināt kavēšanas iemeslus, kas visbiežāk ir saistīti ar ģimenes apstākļiem, piemēram, saistībā ar bērna aprūpi un audzināšanu, nepieciešamību rūpēties par bērnu vai citu radnieku slimības gadījumos, situācijās, kad ierastais aprūpētājs (piemēram, aukle) nav pieejams u.tml.. Ieviešot un īstenojot ģimenei draudzīgas iniciatīvas, organizācija nodrošina apstākļus, lai samazinātos darba kavēšanas gadījumi. Piemēram, elastīgs darba laiks var pat izmainīt darba kavējumu un neierašanās darbā ietekmi, jo atkrīt nepieciešamība darbiniekiem strādāt noteiktā laikā un noteiktā vietā, protams, ja to pieļauj organizācijas darba specifika.

Vairāku apsvērumu dēļ dažādas ieinteresēto aģentu grupas, lai arī to rīcībā nav tiešu pierādījumu, uzskata, ka ģimenei draudzīgas iniciatīvas organizācijā sekmē darba ražīgumu un uzlabo darbinieku profesionālo sniegumu. Bieži vien raksturīgs, ka organizācijas darbinieki (un potenciālie darbinieki), kas ir kvalificētāki, vai kuri uzrāda augstu darba ražīgumu, apzinoties savu vērtību darba tirgū, izvirza augstākas prasības un sagaida īpašu pretimnākšanu no darba devēja puses. Pētītajās privātā sektora organizācijās līdz šim nav vērtēts, vai tie darbinieki, kuriem izrādīta pretimnākšana darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanā, pēc tam demonstrē augstāku darba produktivitāti. Taču vairums darba devēju ir novērojuši vismaz vienu situāciju, kad darbinieki tieši tāpēc, ka ar darbavietas atbalstu izdodas saskaņot darba un ģimenes vajadzības, ir vairāk ieinteresēti darba rezultātā un strādā ar lielāku atdevi. Daži tāpēc, ka ir brīvi no raizēm par saskaņošanu, citi – tāpēc, ka *jūtas parādā* vai izjūt lojalitāti pret darba devēju. Ja organizācija īsteno atbalstu darba un ģimenes saskaņošanā, darba devēji sagaida, ka darbinieku profesionālais sniegums uzlabosies, un vajadzības gadījumā darbinieki būs gatavi veikt uzdevumus, kas nav viņu tiešo pienākumu skaitā, vai strādāt virsstundas. Lai novērtētu rezultātus, nepieciešams organizācijās attīstīt darbinieku snieguma novērtēšanas sistēmas. Izaicinājums rodas jau tad, kad jādefinē joma un

novērtējamās pozīcijas. Dažas organizācijas šim nolūkam ir izmantojušas visai tiešu pieeju, mērot pārdošanas apjomu uz vienu darbinieku, citas skaita darbavietā pavadītās stundas un, izejot no tā, spriež par darba rezultātiem. Visbiežāk privātā sektora organizācijās tiek izmantots tiešā vadītāja vai darba devēja subjektīvais vērtējums, nevis kādas konkrētas metodes. Lielas un vidēja lieluma privātā sektora organizācijas mēdz izmantot 360 grādu novērtēšanas metodi, kad darbinieku un viņa sniegumu vērtē ne tikai tiešais vadītājs, bet arī kolēģi, klienti un padotie, ja tādi ir. Viens no vislielākajiem izaicinājumiem metodoloģijas jomā, vērtējot darbinieka profesionālo sniegumu, ir iegūt tādu vērtējumu, kas ir ticams, brīvs no aizspriedumiem un pamatots. Visprecīzāk ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieguvumus attiecībā pret darba produktivitāti var novērtēt, ja veic darba produktivitātes mērījumus pirms un pēc iniciatīvu ieviešanas, un tad salīdzina rezultātus. Taču šeit svarīgi nepazaudēt kontekstuālo faktoru iespējamo ietekmi uz rezultātu.

Mūsdienu organizācijas ļoti lielā mērā ir atkarīgas no klientiem kā specifiskas ieinteresēto aģentu grupas, tāpēc bez izmaksu jautājumiem, pirms īstenot kādas ģimenei draudzīgas iniciatīvas, darba devēji ņem vērā to, kāds būs iniciatīvu potenciālais iespaids uz klientiem. Var pieņemt, ka ģimenei draudzīgas iniciatīvas netiek atbalstītas, ja tiek uzskatīts, ka tās nelabvēlīgi ietekmē klientus vai apdraud klientu vajadzību apmierināšanu un attiecīgi nelabvēlīgi ietekmē uzņēmuma peļņu un reputāciju. Klienti ir apmierināti tad, kad organizācijas prakse kalpo tam, lai uzlabotu klientiem pieejamo produktu kvalitāti un daudzveidību, optimizētu produkta vai pakalpojuma cenu. Augstākā līmeņa vadības intereses (ideālajā variantā) saskan gan savā starpā, gan arī ar īpašnieku un klientu interesēm. Augstākā līmeņa vadības intereses primāri ir saistītas ar organizācijas stratēģisko mērķu sasniegšanu, tāpēc atbalsts darba un ģimenes saskaņošanai tiek vērtēts izejot no tā, cik lielā mērā tas var kalpot kā instruments, lai palīdzētu sasniegt šos mērķus un izpildīt uzdevumus. Darbaspēka pārvaldības praksei ir stratēģiska vērtība, kad tā sekmē tādas pārmaiņas darbinieku uzvedībā, kuras rada pievienoto vērtību, un/vai mazina ar darbu saistītās izmaksas.

Aizvien vairāk darba devēju atzīst, ka organizāciju stratēģiju, kas ir atkarīga no kvalitātes vadības, inovācijām un/vai klientu apkalpošanas, nav iespējams realizēt, ja darbinieki nav apņēmušies sasniegt organizācijas mērķus. Darbinieki un viņu ģimenes ir nozīmīga ieinteresēto aģentu grupa. Tādējādi arī „mīkstie” (*soft*) indikatori, kuri liecina par darbinieku izjūtām saistībā ar organizāciju, ir jāuztver kā būtiski efektivitātes indikatori, kuriem būtu jāpievērš uzmanība. Privātā sektora organizācijās (sevišķi lielās) uzņēmuma vajadzībām veic darbinieku apmierinātības ar darbu novērtējumu. Darba un ģimenes saskaņošanas iespējas ir viena no jomām, kas ietekmē darbinieku apmierinātību ar darbu. Augsts darbinieku apmierinātības līmenis ir vērtīgs gan darbiniekiem, kuri no tā gūst tiešā veidā, gan darba devējiem, kuri ir ieguvēji no laba profesionālā snieguma un samazinātām izmaksām pateicoties tam, ka nav jāiegulda līdzekļi, lai novērstu darbinieku neapmierinātību. To darbavietas ietekmi, kas attiecas uz ģimenes jomu, var grupēt divās lielās kategorijās: darbinieku subjektīvā labklājība (afektīvā dimensija) un rezultāti, kas tiešā veidā atspoguļo darbinieka lomu izpildījumu ģimenē (instrumentālā dimensija). Darbinieku subjektīvā labklājība attiecas uz afektīvo dimensiju, jo ietver izjūtu un emociju komponentes, ir balstīts uz indivīda introspektīvu novērtējumu attiecībā uz lomu konflikta pakāpi, lomu spriedzi, apmierinātību ar dalību darba un ģimenes sfērās. Darba un ģimenes konflikts ir individuālā līmeņa konstrukts, ko var mērīt ar pašnovērtējuma skalām. Latvijā nav izplatīti organizācijās vai individuāli veikt darba un ģimenes konflikta mērīšanu un analizēt risinājumu iespējas,

vairāk izplatīti ir stresa līmeņa noteikšanas testi un izdegšanas darbā riska noteikšana, izmantojot, piemēram, Maslaka izdegšanas skalu (*Maslach Burnout Inventory*), Kūpera darba stresa skalu (*Job Stress Scale*). Lielā mērā darbinieku subjektīvo labklājības izjūtu var ietekmēt normatīvās ekspektācijas, kuras indivīdi izvērza savai dzīvei un personības tips. Ja pievēršas instrumentālajai dimensijai un analizē darbinieka lomu izpildījumu ģimenē, tad vispirms tiek nosaukti tie aspekti, kas attiecas uz ienākumu gūšanu, kas attiecīgi sekmē ģimenes materiālo nodrošinātību, tādējādi uzlabo, piemēram, medicīniskās aprūpes pieejamību, izklaides iespējas. Turpmākā izpētē būtu nozīmīgi padziļināti analizēt, kā tieši darbavietas draudzīgums ģimenei ietekmē lomu izpildījumu, ar datiem pamatot indivīdu un ģimeņu rīcībspēju un konkrētas praktiskās rīcības stratēģijas. Izpētē konstatēta nepieciešamība pēc indivīdu un viņu ģimeņu labo praksi izzināšanas un popularizēšanas, tādā veidā veicinot arī organizāciju lomas apzināšanos un attīstot indivīdu spēju efektīvi pārvaldīt dažādas dzīves jomas un uzlabot dzīves kvalitāti.

Ar izmaksām saistītie mērījumi un finansiālās lietderības un efektivitātes aprēķināšana ir komplicēts un neviennozīmīgs izaicinājums gan teorētiķiem, gan praktiķiem. Uzmanība tiek pievērsta iespējām akurāti noteikt patiesās izmaksas un visu to labumu kopumu, ko var gūt gan no esošās prakses, gan arī no jaunajām iniciatīvām, kas tiek apsvērtas. Neatkarīgi no lietderības analīzes un izmaksu aprēķiniem un to potenciālās noderības tehniskajām vērtībām, prakses efektivitātes vērtēšanas metodes organizācijas nav īsti integrējušas. Tā vietā vairums organizāciju, aprēķinot viņu cilvēkresursu prakses efektivitāti un ģimenei draudzīgu iniciatīvu lietderību, turpina paļauties uz subjektīviem aprēķiniem un intuīciju. Tomēr interese par ar izmaksām saistītu mērījumu izveidošanu ir liela. Vairākas privātā sektora organizācijas pieturas pie cilvēkkapitāla teorijas (Flamholtz, 1999; Wright, Dunford, Snell, 2001). Šīs teorijas kodolā ir tas, ka cilvēki ir vērtīgi organizācijai tiktāl, cik tie padara organizāciju produktīvu. Tādējādi organizācija pieņem lēmumu investēt savos cilvēkos (tieši tāpat kā tiek pieņemts lēmums investēt iekārtās), raugoties uz tiem kā uz kapitāla formu. Izmaksas, kas saistītas ar darbaspēka piesaistīšanu, sagatavošanu, pārkvalificēšanu, motivēšanu un kontroli, tiek aplūkotas kā cilvēkkapitāla investīcijas, un, tāpat kā tehnikas uzturēšana, ir investīcijas organizācijas pamatkapitālā.

Privātā sektora organizāciju izpēte darba un ģimenes saskaņošanas jomā liecina par to, ka salīdzinoši vieglāk organizācijās būtu/ir izmērīt ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanas un uzturēšanas izmaksas un noteikt ieguldījumu pozīcijas, nevis novērtēt ieguvumus un aprēķināt ietaupījumu. Darba devēji apzinās tās pozīcijas, kas saistītas ar tiešajām iniciatīvu ieviešanas un uzturēšanas izmaksām, piemēram, izmaksas, kas saistītas ar darbinieku skaitu uzņēmumā, kas nepieciešams elastīgu darba organizācijas iespēju nodrošināšanai, priekšstatāmas ir ar rotaļistabas iekārtošanu un aukles pakalpojumiem saistītās izmaksas, monetāra atbalsta apmēri dažādos dzīves gadījumos un to izmaksas uzņēmumam, tehniskā nodrošinājuma izmaksas attālinātā darba iespēju gadījumos, korporatīvo pasākumu izmaksas u.tml.. Vairāki darba devēji atzīst, ka vienmēr jāņem vērā arī tās izmaksas, kas saistītas ar kādu konkrētu iniciatīvu ieviešanu, dokumentu izstrādi un procesa administrēšanu. Pētījums atklāj, ka nepietiekama uzmanība privātā sektora organizācijās tiek pievērsta darbaspēka izmaksām, darbinieku mainības un īslaicīgas vai ilglaicīgas darbinieku aizvietošanas izmaksām, ko varētu samazināt inkorporējot atbilstošas ģimenei draudzīgas prakses. Lai arī daļa darba devēju apzinās darbinieku aizvietošanas problēmu un neērtības, ko tas rada uzņēmumam, norādot, ka „*aizvietošana nav viegli izdarāma, jo katram darbam sava specifika. Apmācot*



*aizvietotāju – tas prasa ne tikai līdzekļus, bet arī laiku, kura visbiežāk mums nav – esam pieņēmuši pasūtījumu jau iepriekš, un rēķinamies ar darbiniekiem...” (Darba devējs, mazs uzņēmums), organizācijās faktiski netiek aprēķinātas izmaksas, ar ko jāreķinās darbinieku mainības, biežu slimības atvaļinājumu, ilgstošas prombūtnes, darba kavēšanas vai neapmierinātības ar darbu dēļ. Izmantojot ārvalstīs veikto pētījumu rezultātus (Bevan, 1999; Hein, 2005) un promocijas darba ietvaros veiktās izpētes gaitā iegūto empīrisko informāciju, promocijas darba autore identificē galvenās izmaksu pozīcijas, kas saistītas ar darbinieku mainību un darbinieku aizstāšanu:*

- izmaksas, kas saistās ar darbinieka atbrīvošanu no darba (administrācijas darba laika izmaksas, atvaļinājuma apmaksas);
- īslaicīgas/pagaidu darbinieka aizvietošanas izmaksas (ietver izmaksas, kas saistītas ar amata pienākumu pildīšanu pēc darbinieka aiziešanas, līdz brīdim, kad tiek pieņemts jauns darbinieks. Tās var ietvert apmaksu par virsstundām, pagaidu darbinieka nolīgšanas izmaksas);
- darbinieka meklēšanas, atlases un pieņemšanas izmaksas (ietver izmaksas, kas saistītas ar darba sludinājuma publicēšanu, pieteikumu apstrādi, darba interviju organizēšanu un norisi);
- izmaksas, kas saistītas ar jaunā darbinieka ievadīšanu darbā un apmācību (administratīvās izmaksas, apmācību izmaksas, nepieciešamā aprīkojuma un piederumu izmaksas, zemāka produktivitāte apmācību un darba uzsākšanas periodā).

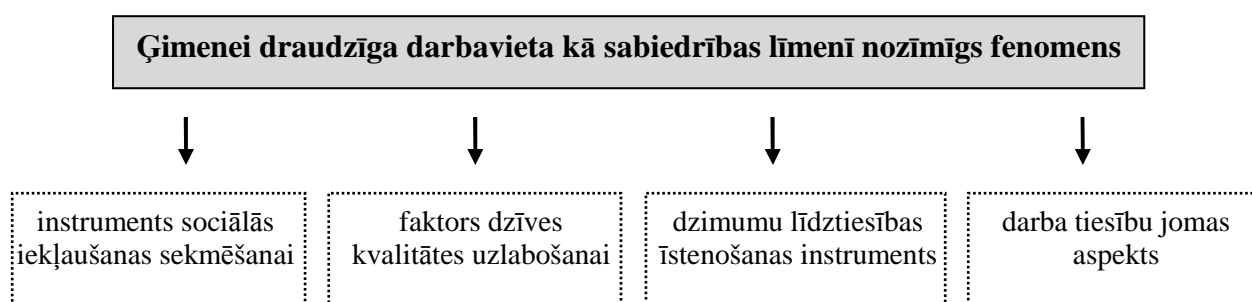
Daudzējādā ziņā tikai katra organizācija atsevišķi var aprēķināt precīzas izmaksas, jo iznākumu ietekmē tādi faktori kā organizācijas darbības jomas specifika, organizācijas atrašanās vieta un organizācijas lielums. Šī pētījuma ietvaros netika iegūti eksplīcīti aprēķini par finansiālu ieguvumu vai iniciatīvu rentabilitāti, jo pētītajās privātā sektora organizācijās tādu informāciju ierobežotas datu pieejamības dēļ nebija iespējams iegūt. Informanti tika iepazīstināti ar ārvalstīs veikto pētījumu rezultātiem (piemēram, „Reassessing the Family-Friendly workplace: trends and influences in Britain, 1998-2004”, 2007), kuros secināts, ka ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešana ir veids, kā organizācijās samazināt ar nodarbinātību saistītās izmaksas līdz pat 25 %. Daļa intervēto atzina, ka „*tā tas arī varētu būt*”, citi pieņēma, ka viņu organizācijas ietaupījums varētu būt pat lielāks, bet daži bija skeptiski, uzskatot šo par „*pārāk optimistisku prognozi*”. Jauniegūtā informācija daļu privātā sektora organizāciju pārstāvju saintriģēja un, kāda darba devēja vārdiem runājot, viņi „*sāka uz mest uz papīra pozīcijas un vilkt kopā ciparus*”, lai iegūtu sava uzņēmuma ar nodarbinātību saistītās izmaksas un varētu izvērtēt iespējamus risinājumus šo izmaksu samazināšanai. Tas uzskatāmi apstiprina informācijas nepieciešamību par novērtējamajām pozīcijām un metodēm, ko privātā sektora organizācijas varētu izmantot, lai pieņemtu informētākus lēmumus, izvirzītu pamatotākas ekspektācijas un objektīvāk mērītu ieguvumus un ieguldījumus no darba un ģimenes saskaņošanas praksēm. Veicot izmaksu un ieguvumu analīzi, teorētiskās rekomendācijas (piemēram, Yasbek, 2004) vedina vispirms sastādīt sarakstu ar eventuālajām/esošajām izmaksu pozīcijām un mēģināt noteikt ieguvumus. Kur tas iespējams, kategorijas izteikt kvantitatīvās vienībās, vislabāk monetārā izteiksmē, bet, kur nē, raksturot kvalitatīvi. Vienmēr jāpatur prātā, ka ieguvumus ir grūtāk izmērīt kvantitatīvi, tāpēc svarīgi nepārvērtēt izmaksas, jo tas var radīt nepamatoti pesimistisku priekšstatu. Ja orientējas tikai uz izmaksām, tad var veikt iespējamo alternatīvu izmaksu aprēķinus, piemēram, salīdzinot izmaksas, kas nepieciešamas darbinieka bērna aprūpes nodrošināšanai, ar izmaksām, ko ietver

konkrētā darbinieka aizvietošana. Jārēķina, kādas ir iniciatīvas izmaksas uz vienu cilvēku, jo iespējamās situācijas, kad izmaksas uz vienu cilvēku mazākā uzņēmumā būs mazākas, bet ir gadījumi, kad tās būs lielākas nekā lielā uzņēmumā. Ieguvumu un ieguldījumu aspektu pētniecība varētu būt ļoti perspektīvs starpdisciplināras izpētes virziens, taču līdzšinējā darba un ģimenes jomas vadošo pētnieku atziņa ir, ka pētniekam „no malas” ir gandrīz neiespējami iegūt visus nepieciešamos datus šādu mērījumu veikšanai, ja vien tas nav organizācijas pasūtījuma pētījums. Jārēķinās arī ar īstermiņa un ilgtermiņa ieguvumu pamatošanu, kā arī faktu, ka abstrakti vērtējumi privātā sektora organizāciju pārstāvjus nepārlicina. Tāpēc vēl jo vairāk kļūst aktuāli sekmēt pašu darba devēju zināšanu un informētības pakāpi par darbavietu draudzīgumu ģimenēm un potenciālajiem ieguvumiem un nepieciešamajiem ieguldījumiem, jo tikai no viņu gatavības šādiem mērījumiem ir atkarīga ne tikai ģimenei draudzīgu darbavietu veidošana, bet arī empīriskās evidences iegūšanas iespējas par dažādu iniciatīvu lietderību.

Vēl viena ieinteresēto aģentu grupa ir vietējā kopiena un plašāka sabiedrība. Organizāciju prakses darba un ģimenes saskaņošanā var sniegt labumu sabiedrībai. Promocijas darba ietvaros veiktais pētījums liecina, ka darba devēju vidē ir izplatīts priekšstats, ka ieguvumi no darbavietu draudzīguma ģimenēm ir vairāk sabiedrības, nevis pašu organizāciju līmenī. Arī intervētie eksperti vairāk pievērsās tam, kā ģimenei draudzīga darbavietā iekļaujas plašākos kontekstos, sabiedrības līmenī nozīmīgu jautājumu risināšanā un vispārēju mērķu sasniegšanā, piemēram, sociālās iekļaušanas sekmēšanā, dzimumu līdztiesības nodrošināšanā, darba tiesību ievērošanā u.tml. Kad darba devēji, piemēram, izveido dienas aprūpes centrus vai kā citādi atbalsta savu darbinieku bērnu aprūpi un pieskatīšanu, viņi piedāvā pakalpojumus, kas var mazināt to gadījumu skaitu, kad bērni tiek atstāti novārtā, un, iespējams, uzlabo sociālo un kognitīvo attīstību bērībā. Sociālās nodrošināšanas izmaksām būtu jāklūst zemākām un nodokļu ieņēmumiem būtu jāklūst augstākiem, ņemot vērā, ka šādi pakalpojumi ļauj atsevišķiem kopienas locekļiem turpināt strādāt algotu darbu. Uzskatāmi vairākas ģimenei draudzīgas darbavietas kā sabiedrības līmenī nozīmīga fenomena šķautnes atspoguļotas nākamajā attēlā.

21.attēls.

### Ģimenei draudzīgas darbavietas kā sabiedrības līmenī nozīmīga fenomena šķautnes



Avots: Autores veidots attēls

Ģimenei draudzīgas darbavietas sekmē sabiedrības ilgtspējīgas attīstības kontekstā nozīmīgu jautājumu risināšanu, jo tādējādi tiek veicināta nodarbinātība, pārvarēta vai mazināta dzimumu segregācija darba tirgū, nodrošināta dzimumu līdztiesība, veicināta dzimstība un bērnu skaita palielināšanās ģimenēs, kā arī paaugstināta dzīves kvalitāte kopumā

(MacInnes, 2005). Šos aspektus var novērtēt ilgākā laika periodā, salīdzinot statistikas datus attiecīgajās jomās un veicot sociālos pētījumus. Ieguvumu un ieguldījumu apzināšanās un mērīšana sabiedrības vai kopienas līmenī ir ļoti komplicēta galvenokārt tāpēc, ka jāņem vērā daudzi mainīgie un maksimāli precīzi jāidentificē visas novērtējamās pozīcijas un jānosaka to vērtība. Sabiedrības līmenī, iespējams, pat svarīgāk nekā organizāciju līmenī, ieguvumu un ieguldījumu analizē ir ņemt vērā laika dimensiju, novērtējot rezultātus gan īstermiņā, gan ilgtermiņā. Starpdisciplināra izpētes pieeja ļautu ne tikai identificēt konkrētas pozīcijas, bet arī apsvērt ieguvumu un ieguldījumu aprēķināšanas metodiku. Efektīvs, bet resursu un laikietaupīgs būtu pētījums, kurā salīdzinātu darbavietu draudzīguma un nedraudzīguma radītās izmaksas un ietaupījumus/ieguvumus kopienas vai sabiedrības līmenī. Ārvalstīs veiktajos pētījumos visbiežāk tiecas aprēķināt tās pozīcijas, kas saistītas ar nodarbinātības vai nenodarbinātības sociālekonomisko efektu, dzimstības rādītāju izmaiņām, darba un ģimenes konflikta ietekmi uz indivīdu veselību un ar veselības uzturēšanu un slimošanu saistītajām izmaksām, kā arī analizē sociālekonomisko ietekmi dažādām bērnu aprūpes un pieskatīšanas formām vai to neesamības radītajām problēmām. Hipotētiski darbavietu draudzīgums ģimenēm var atslogot valsts un pašvaldību budžetu un to funkciju īstenošanas pakāpi, kas attiecas uz nepieciešamās infrastruktūras darba un ģimenes saskaņošanai nodrošināšanu un sociālās iekļaušanas sekmēšanu. Darbavietu draudzīgums ģimenēm var palīdzēt arī labāk īstenot kādas noteiktas politikas un sekmēt priekšnosacījumus indivīdu piesaistei konkrētajās teritorijās.

Kopumā jāsecina, ka, apzinoties darba un ģimenes saskaņošanas grūtību sekas dažādos līmeņos, izmaksas nav pašās ģimenei draudzīgajās iniciatīvās, bet gan drīzāk to neesamībā, tāpēc būtiski ir analizēt ģimenei draudzīgas darba vides veidošanos ietekmējošos faktorus.

## **7. ĢIMENEI DRAUDZĪGAS DARBA VIDES VEIDOŠANOS IETEKMĒJOŠIE FAKTORI**

### **7.1. Darba un ģimenes saskaņošanas aktualitāte publiskā diskursa un organizāciju prakses līmenī**

Ģimenei draudzīgas darba vides veidošanas procesos ir jāņem vērā darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu aktualitāte: jo darba un ģimenes saskaņošanas tēma aktuālāka, jo lielāka iespējamība, ka darba vidē tiks iniciētas ģimenēm draudzīgas pārmaiņas. Promocijas darba ietvaros veiktais pētījums atklāj vairākus nozīmīgus faktoros, kas izgaismo darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu aktualitāti mūsdienu Latvijā. Ir pamats nošķirt darba un ģimenes saskaņošanas aktualitātes publiskā diskursa līmeni un organizāciju prakses līmeni. Darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu deklaratīvā aktualitāte vērtējama saistībā ar to esamību publiskajās un zinātniskajās diskusijās, eksogēno faktoru ietekmi – Eiropas Savienības ietekmi, nodarbinātības un ģimenes politikas kontekstu, demogrāfisko problēmu risināšanas nepieciešamību, pētījumos aktualizētu problēmu jomu. Politiskajā dienas kārtībā darba un ģimenes saskaņošanas tēma tiek iekļauta Eiropas Savienības direktīvu ietekmē vai publiskajā telpā esošo diskusiju dēļ. Politika seko šim pieprasījumam savu iespēju robežās un atkarībā no politiskās gribas. Iepriekšējos gados darba un ģimenes saskaņošanas tēma bija vairāk aktuāls jautājums gan saistībā ar dažādiem pabalstiem, ko valsts piedāvāja, gan ar darba likumdošanas normu iedzīvināšanu, tādējādi tam bija piešķirta salīdzinoši plašāka un publiskāka nozīme. Arī ģimenes politikā darba un ģimenes saskaņošana ir viens no aspektiem, kas ir iekļauta kā diezgan būtisks nosacījums. Bez tam darba un ģimenes saskaņošanas jautājumi iekļaujas darba tiesību jomā, un tam tiek pievērsta pastiprināta uzmanība sabiedrības līmenī. Minētie aspekti liecina, ka publiskā diskursa līmenī mūsdienu Latvijā darba un ģimenes saskaņošanas jautājumi ir aktuāli un definēti kā joma, pie kā jāstrādā.

Organizāciju prakses līmenī darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu aktualitāte izriet no reālās dzīves nepieciešamības, darba devēju un darba ņēmēju attiecībām. Ja raugās no darba devēju perspektīvas, tad darba un ģimenes saskaņošanas problēmas darbavietās ir aktuāls jautājums tālab, ka ietekmē uzņēmuma darbību, darba organizēšanu un mērķu sasniegšanu. Sevišķi to izjūt mikro un mazajos uzņēmumos: „...*ja darbiniekam ir problēmas, man un pārējiem kolēģiem stipri jādomā, kā sakārtot darbus, lai konkrēto darbinieku aizvietotu. Bet, ja vienlaikus iztrūkst vairāki darbinieki, tad dažkārt ir pat bezizeja*”. Darba devēju intereses un iespējas nodrošināt organizācijas darbu ir būtiskākais faktors, kāpēc darba un ģimenes saskaņošanas problēmai piešķir nozīmi darba devēji. Atkarībā no viņu attieksmes pret darba un ģimenes saskaņošanas jautājumiem darba devējus nosacīti var iedalīt divās kategorijās: pirmā – stratēģiskie darba devēji, kas, balstoties uz racionāliem apsvērumiem, darba un ģimenes saskaņošanu atzīst par būtisku, aktuālu un risināmu, tādējādi iespēju robežās cenšas uzlabot darba apstākļus šādā virzienā, negaidot situāciju, kad būs spiesti to darīt; otrā kategorija – adaptīvie darba devēji, kas darba un ģimenes saskaņošanas jautājumiem pievēršas kāda noteikta spiediena rezultātā, ko izraisa pārmaiņas organizācijas ārējā vidē, jo sevišķi situācija darba tirgū. Izpētes gaitā konstatēts, ka darba un ģimenes saskaņošanas problēmu un risinājumu aktualizēšanai organizāciju prakses līmenī ir ciklisks raksturs. Darba devēju un darba ņēmēju attiecību aspektā vienai vai otrai pusei šī jautājuma aktualitāti nosaka arī situācija darba tirgū un ekonomiskā konjunktūra.

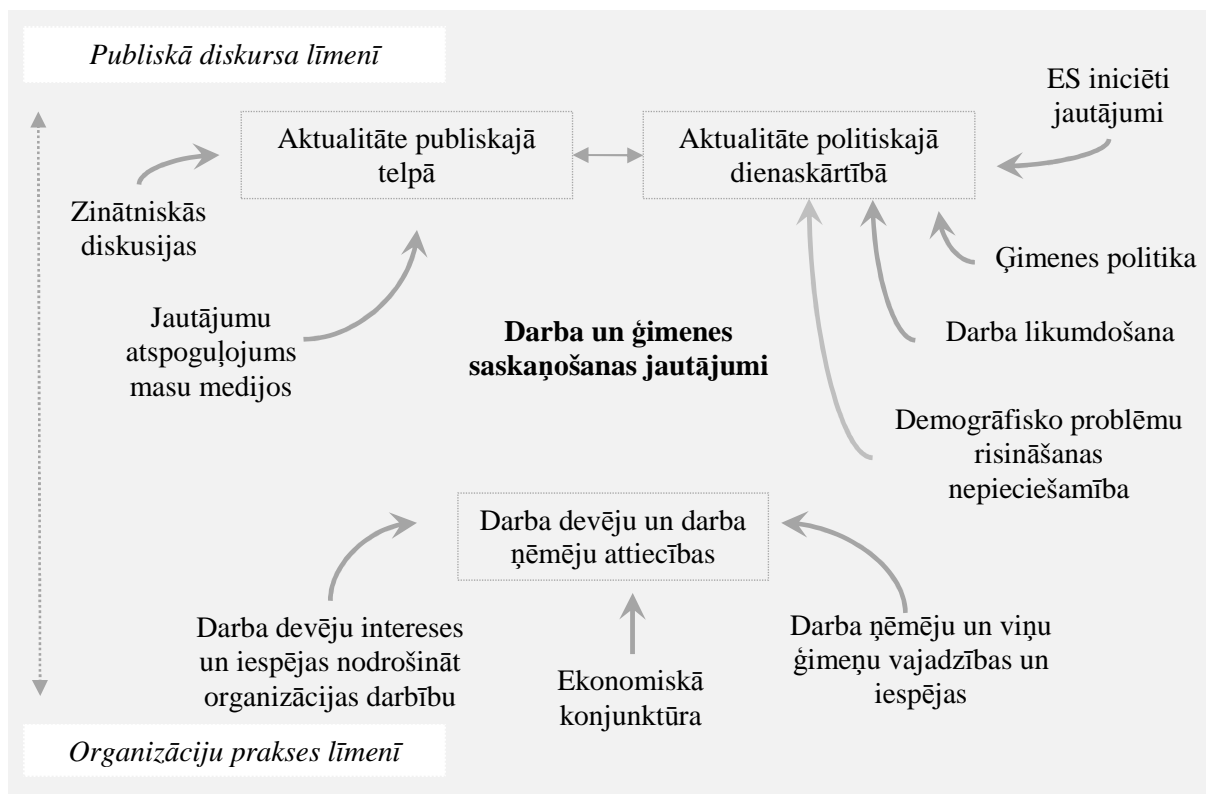
No darbinieku un viņu ģimeņu viedokļa raugoties, darba un ģimenes saskaņošanas jautājumi ir aktuāli kā ekonomiskās augšupejas, tā arī recesijas periodā, taču palīdzīgus risinājumus darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanai drīzāk ir pamats gaidīt ekonomiskās augšupejas periodā. Individū līmenī darba un ģimenes saskaņošana ir nozīmīgs izaicinājums, jo algots darbs vienlaikus ir gan nepieciešamība, gan iespējas. Darba ņēmēju darba un ģimenes saskaņošanas izpratnē izteikti iezīmējas instrumentālais un konflikta modelis, norādot, ka „*darbs ir tas, kas dod labumu ģimenei. Jo vairāk tiek strādāts, jo vairāk var nopelnīt, lai uzlabotu savas ģimenes dzīves kvalitāti*”, taču daudziem „*darbs vienkārši aprij privāto dzīvi..., vienmēr jau gribas cerēt, ka tas tikai tā pagaidām, ka vēlāk būs labāk.... bet labāk nepaliek...taču tas ir vajadzīgs, lai izdzīvotu..., lai mēs varētu dzīvot kā gribam, lai varam atļauties normālu mašīnu, māju, pārtiku...*”. Praksē indivīdiem ir jāsaskaņo vairāk nekā divas dzīves sfēras, kas, no vienas puses, ir dzīves nepieciešamība, bet, no otras, vēlmju un noteikta dzīvesstila nodrošināšanas iespējas. Individū tīko un uzņemas daudz, un nav gatavi no kaut kā atteikties – nedz no darba, nedz naudas, nedz ietekmes, nedz ģimenes un bērniem. Viņi grib visu un uzreiz. Tas rada tādus izaicinājumus darba un ģimenes saskaņošanai indivīdu līmenī kā „*nepieciešamība atrasties vairākās vietās vienlaikus*”, „*laika trūkums*”, „*pagūšana laikā*”, „*iekļaušanās termiņos*”, „*visu nepieciešamo pienākumu un uzdevumu paveikšana*”. Darba un ģimenes saskaņošanas grūtības ir saistītas ar lomu ekspektācijām un lomu izpildījuma aspektiem, radot lomu spriedzi un lomu konfliktu. Organizāciju prakses līmenī darba un ģimenes saskaņošanas aktualitāte izriet no indivīdu un viņu ģimeņu vajadzībām un iespējām, kas visbiežāk ir saistītas ar bērnu dzimšanu, aprūpi un audzināšanu, kā arī nepieciešamību nodrošināt aprūpi un atbalstu ģimenes locekļiem un tuviniekiem slimības, nāves vai krīzes gadījumos. Dažkārt specifiskas vajadzības mēdz būt gadījumos, kad indivīdam ir nepieciešams pilnībā vai daļēji iesaistīties un piedalīties ģimenei svarīgos notikumos vai pasākumos. Minētie gadījumi bieži vien ir par pamatu tam, ka ģimenes interference ar darbu tiek raksturota negatīvā aspektā – kā darbu traucējošs faktors.

Rezumējot iepriekš izklāstīto, var secināt, ka darba un ģimenes saskaņošanas aktualitāte raksturojama divos aspektos:

- (1) vēršot uzmanību uz faktoriem, kas vairāk saistīti ar darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu iznešanu publiskajā telpā vai politiskajā dienaskārtībā;
- (2) priekšplānā izvirzot faktorus, kas vērsti uz darba devēju un darbinieku attiecībām un organizāciju praksēm.

Jānorāda, ka galvenokārt šie jautājumi ir saistīti ar pārmaiņām darba un ģimenes institūtos un ar izpratni par darba un ģimenes mijiedarbību. Balstoties uz izpētes gaitā iegūto informāciju, promocijas darba autore shematiski (attēls Nr.22) parāda darba un ģimenes saskaņošanas aktualitāti mūsdienu Latvijā publiskā diskursa un organizāciju prakses līmenī.

## Darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu aktualitāte mūsdienu Latvijā publiskā diskursa un organizāciju prakses līmenī



Avots: Autores veidots attēls

Izplatīts ir priekšstats, ka sievietēm kā darba ņēmēju kategorijai darba un ģimenes saskaņošana ir aktuālāka nekā citām darba ņēmēju kategorijām. Daļa darba devēju uzskata, ka darbinieku dzimums nosaka to, vai darba un ģimenes saskaņošanas grūtības radīs problēmas organizācijas funkcionēšanā, norādot, ka, „*ja kolektīvā ir sievietes, tad darba un ģimenes savienošanas problēmas uzņēmuma darbību ietekmē vairāk, jo sievietes bieži vien rūpējas par bērniem, par vecmāmuļām. Ja kolektīvā ir vīrieši, tad tas nav tik sarežģīti, jo viņi mazāk ļauj ģimenes lietām traucēt darbam*” (Darba Devējs, vidēja lieluma organizācija). Dominē tradicionāli priekšstati par dzimumu lomu dalījumu. Tradīcijas nosaka, ka sievietes pārsvarā ir tās, kas audzina un rūpējas par bērniem, grūtniecības un bērna kopšanas laikā izstājas no darba procesa, no karjeras veidošanas. Lai arī pēc tam teorētiski varētu atgriezties darbā, liela daļa neatgriežas vismaz kādu laiku. Tradīcijas nosaka arī to, ka no sievietes tiek sagaidīti noteikti rīcības modeļi. Darba devēji skatās uz sievietēm atkarībā no tā, kurā reproduktīvā cikla vai dzīves cikla mirklī viņa ir. Darba un ģimenes saskaņošanas svarīgumu pastiprina tas, ka sievietei šobrīd ir svarīgas divas funkcijas – mātes un būt drošai par savu un savu bērnu nākotni. Svarīgi nebūt pakļautai sociālajai atstumtībai.

Darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu aktualitāti un nepieciešamību pēc risinājumu meklējumiem mūsdienu Latvijā ietekmē tādi faktori kā pārmaiņas ģimenes nozīmes izpratnē un pārmaiņas ģimenes institūtā kopumā, kā arī diskusijas par funkciju pārdali starp ģimeni un citiem sociālajiem institūtiem. Ir mainījusies izpratne par to, cik svarīga ir ģimene, cik svarīgi ir bērni. Sabiedrība vairāk un skaļāk runā par bērna kopšanas atvaļinājuma optimālo ilgumu, par bērnudārzu pieejamību, par alternatīvām bērnu

pieskatīšanas formām. To lielā mērā ir izraisījusi sabiedrības atomizēšanās, jo, pateicoties attīstītai sociālajai infrastruktūrai un pakalpojumu sfērai, paplašinās iespējas dzīvot mājsaimniecībās ar mazu to veidojošo locekļu skaitu. Tas, no vienas puses, liecina par dzīves kvalitātes paaugstināšanos, bet, no otras, rada izaicinājumus sadzīves organizēšanas aspektā, jo sevišķi bērnu pieskatīšanas nodrošināšanā. Reproductīvajā vecumā esošā paaudze zināmā mērā ir pirmā, kam ir ierobežots atbalsts no iepriekšējām paaudzēm un dzimtas tieši bērnu aprūpē un audzināšanā, jo tā lielākoties dzīvo atsevišķi no vecvecākiem, kā arī pensionēšanas vecuma paaugstināšanas vai sociālās aktivitātes dēļ vecvecāki ir iesaistīti darba tirgū, un viņiem nav iespēju sniegt instrumentālu atbalstu mazbērnu audzināšanā. „*Tā problēma pastāvēja arī padomjlaikos. Lielāko daļu bērnu pieskatīja vecvecāki vai citi radnieki. Tas bija iespējams tāpēc, ka sievietēm pensijas vecums bija 55 gadi. Daudzas aizgāja pensijā dažus gadus iepriekš, jo bija uzkrāts stāžs. Ir skaidrs, ka tuvākajos gados pensijas vecums būs tie 65 gadi, tad vairs neiznāk, ka vecvecāki varētu rūpēties par mazbērniem. Pirmais bērns piedzimst nepilnos 25, vecāimātei ir ap 50 gadiem, viņa vēl nav pensijā. Vai tie bērni, kas grib uzdot viņai pieskatīt mazbērnu, visu atlikušo mūžu arī viņu uzturēs? Domāju, ka pat gribēdami nespēs. Vecāsmammās nemaz netiecas atteikties no sava šābrīža algotā darba, jo pirmspensijas vecums ir riska grupa. Tajos 65, ja pensionēsies, mazbērnu auklēt vairs nevajadzēs, mazmazbērniem par agru, un tad, kad nāks šie mazmazbērni, tā vecāmate vairs nespēs*” (Demogrāfe Pārsla Eglīte). Vajadzības saistībā ar bērnu aprūpi un audzināšanu ir vienas no nozīmīgākajām darba un ģimenes saskaņošanas kontekstā indivīdu līmenī un būtiskās demogrāfiskās situācijas uzlabošanas kontekstā sabiedrības līmenī.

Pētījums atsedz faktoros, kas norāda uz ciemošanās laulību modeļa un svārstmigrantu ģimeņu modeļa izplatības tendencēm mūsdienu Latvijā. Viesošanās attiecību gadījumā darba un ģimenes saskaņošanas jautājumi kļūst aktuāli vairākos aspektos – gan sadzīves organizēšanas un pienākumu sadalījuma, gan lēmumu pieņemšanas, gan bērnu aprūpes un audzināšanas aspektā. Informanti norādīja gan uz situācijām, kad uzņēmumos strādā darbinieki, kuru ģimenes locekļi ir emigrējuši uz ārvalstīm, gan situācijām, kad pats darbinieks ikdienā nedzīvo kopā ar pārējiem savas ģimenes locekļiem, bet tiekas brīvdienās un svētku dienās. Minētie faktori ir būtiski un specifiski ietekmē darba un ģimenes saskaņošanas problēmas un iespējas. Darba devējs intervijā ar promocijas darba autori min, ka „*plānojot darba grafikus, rēķināties ar to, ka darbinieks un viņa bērni faktiski dzīvo vieni, vai, ka dažreiz viņam vajaga garākas brīvdienas, ko pavadīt kopā ar ģimeni*”. Spriežot pēc emigrācijas apjoma mūsdienu Latvijā un iekšējās migrācijas tendencēm, jāsecina, ka pieaug šādu ģimeņu skaits, un darba un ģimenes saskaņošanas problēmas samilzt un skar aizvien lielāku skaitu cilvēku. Tas sasaucas arī ar problēmām un risinājumiem šķirtajās ģimenēs un ģimenēs ar vienu vecāku. Ir pamats uzskatīt, ka šķirto ģimeņu pārstāvjiem un ģimenēs ar vienu vecāku lomu spriedze un lomu konflikts ir izteiktāks ne tikai emocionālu, bet arī instrumentālu apsvērumu dēļ.

Darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu aktualitāti pastiprina arī pārmaiņas darba institūtā, darba organizēšanas veidos. Darba dzīves temps un prasības mūsdienu darbiniekiem paaugstinās, aizvien vairāk sāk izzust darba un brīvā laika robeža, darbs iespiežas brīvajā laikā, tādējādi pastiprinot darba un ģimenes dzīves saskaņošanas grūtības. Informācijas un komunikāciju tehnoloģijas padara iespējamu darbinieku un arī darba devēju nepārtrauktu, pilnīgu pieejamību, kas maina darba un ģimenes saskaņošanas problēmu un iespēju iedabu. Aizvien pieaugošs darba un ģimenes konflikts bieži vien noved pie izdegšanas darbā un citām

problēmām: „*ļoti daudzi uzņēmēji, un ne tikai viņi, šodien jau ir darbaholiķi, darba problēmas ienes mājās, neatpūšas un ...sabrūk ar sirdi, depresiju*” (Darba Devējs, vidēja lieluma uzņēmums). Kā darba un ģimenes saskaņošanas jomu vēlamu situāciju informanti saskata darba un ģimenes līdzsvarā, taču apzinās, ka trūkst zināšanu par iespējām to sasniegt.

„*Būtu jau labi, ja darbs un privātā dzīve būtu līdzsvarā gan man kā darba devējam, gan maniem darbiniekiem, taču, kā to var šodienas apstākļos izdarīt, nezinu*” (Darba Devējs, mikro uzņēmums).

„*Jau sāk zūst ticība tam, ka kāds vispār var rast harmonisku risinājumu sabalansētām ģimenes un darba attiecībām*” (Darba Devējs, mazs uzņēmums).

Lai arī bieži vien dominē priekšstats par darba un ģimenes saskaņošanu kā indivīda līmenī aktuālu problēmu, kuras cēloņi un risinājumi ir meklējami indivīdā un viņa sociālajā apkārtnē, tomēr tas, ka šī situācija nevēlamā veidā ietekmē ievērojamu skaitu cilvēku un ir pārliecība, ka tieši ar kolektīvu rīcību ir iespējams to mainīt, padara darba un ģimenes saskaņošanas jautājumus par sociālu problēmu. Tāpēc cēloņi un iespējamie risinājumi jāmeklē arī ārpus indivīda. Apzinoties organizāciju kā darbavietu lomu darba un ģimenes saskaņošanā, jāizvērtē ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanas kavējošie un veicinošie faktori.

## **7.2. Ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanas kavējošo un motivējošo faktoru analīze**

Ģimenei draudzīgas darba vides veidošanās nepieciešamību Latvijā atzīst un pamato dažādas iesaistīto aģentu grupas, kas ir būtiski, bet ne pietiekami, lai darbavietas kļūtu ģimenēm draudzīgas. Eksistē virkne faktoru, kas kavē ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu un attīstību. To identificēšana, ietekmes izvērtēšana un novēršanas iespēju analīze ļauj labāk izprast un izskaidrot kā līdzšinējās privātā sektora organizāciju prakses, tā arī apzināties iespējas ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā. Savukārt motivējošo faktoru identificēšana un analīze ļauj vērtēt konkrētus instrumentus, ar kuru palīdzību sekmējama ģimenei draudzīgu darbavietu veidošana.

Empīriskās izpētes gaitā gūtā informācija liecina, ka mūsdienā Latvijā ir daudz tādu faktoru, kas traucē, ierobežo vai kā citādi kavē ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu. Šajos procesos dominējošais kavējošais faktors ir dažādu iesaistīto aģentu grupu informētības, zināšanu un izpratnes trūkums darba un ģimenes mijattiecību jomā. Šī pētījuma ietvaros noskaidrotais norāda, piemēram, uz darba un ģimenes konflikta seku un to nelabvēlīgās ietekmes vājo izpratni, darba un ģimenes saskaņošanas efektīvizēšanas iespēju neapzināšanos un fatālismu indivīdu līmenī, kā arī zināšanu trūkumu par dažādām praktiskās rīcības stratēģijām, lai veiksmīgāk saskaņotu darbu un ģimeni, pārvaldītu un uzturētu robežas starp šīm dzīves jomām.

Darba devēju vidē trūkst zināšanu un informētības par ģimenei draudzīgas darbavietas būtību un privātā sektora organizāciju iespējām šajā kontekstā. Darba devēji atzīst, ka, „*lai par ko tādu domātu un darītu, jāzina, ka vispār kaut kas tāds ir*” vai „*jūs esiet pirmā, kas mani par šo lietu informē*”. Nojautu un pieņemumu līmenī daudzi no viņiem priekšstata informācijas esamību par ģimenei draudzīgu darbavietu, taču paši to nav meklējuši: „*nedomāju, ka vēlreiz ir jāizgudro divriteni... atbildes jau kaut kur ir..., vajag tikai rakt!*”.



Darba devējs retoriski vaicā: „*Kāpēc līdz manij šāda informācija nav nonākusi? Kāpēc cilvēki netiek informēti par šādu lietu – nav, kam informēt vai arī šādu informāciju cenšas slāpēt?*”. Tas, ka, lai arī darba devēji apzinās informācijas esamību, bet to nemeklē, var liecināt gan par nozīmi, kuru viņi piešķir vai nepiešķir darba un ģimenes saskaņošanai, gan par to, ka ir problēmas ar informācijas pieejamību latviešu valodā (un arī krievu valodā) par šiem jautājumiem.

Ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu viennozīmīgi kavē praktisku zināšanu trūkums par iniciatīvu ieviešanu, piemēram, kā piemērot likumu, lai nebūtu problēmu no kontrolējošām institūcijām. Atsevišķos gadījumos ir diskutējams par iniciatīvu leģitimitāti. Piemēram, maza uzņēmuma darba devējs atzīst: „*es nezinu, kā tas ir no grāmatvedības viedokļa, kā tās naudas var norakstīt. Nezinu, cik brīvi ar naudu var rīkoties šādiem mērķiem. Vai tas tiek uzskatīts par ražošanas izdevumu, vai nē?*”. Likumsakarīgi, ka šāda nepārlicinātība neveicina ģimenei draudzīgu prakšu inkorporēšanu organizācijās. Visu ieinteresēto aģentu grupu pārstāvji uzskata, ka ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu ļoti kavē labo piemēru, labo prakšu trūkums vai nepietiekama to popularizēšana. Daži informanti bija kategoriski, norādot, ka „*ja kādam ir veiksmīga pieredze, tajā obligāti jādalās*”, taču, kā to parāda pētījums, darba devēji dažādu apsvērumu dēļ nav gatavi publiskot savas labās prakses, kas rezultātā noved pie tā, ka veidojas apburtais loks. Redzams, ka ir vajadzīgs impulss, lai organizācijas atklāti būtu gatavas dalīties savās praksēs. Dažādu ieinteresēto aģentu grupu starpā ir pretrunas par to, vai ir nepieciešams plašāk informēt par ārvalstu pieredzi šajā jomā, jo, lai arī šādas informācijas trūkums tiek atzīts, vienlaikus pastāv arī bažas par ārvalstu organizāciju prakšu piemērotību Latvijas apstākļiem.

Visas ieinteresēto aģentu grupas atzīst vispārēju informācijas, zināšanu un pētījumu trūkumu par reāliem ieguvumiem, ja darbavietas ir ģimenei draudzīgas. Daļa darba devēju līdz šim nav guvuši pārliecinošas atbildes uz jautājumiem: „*Ko man tas dos, ja būšu ģimenei draudzīgs darba devējs? Ko zaudēju, ja tāds neesmu?*”. Nav arī padziļinātas analīzes par to, ko iegūst sabiedrība un vietējā kopiena, ja darbavietas ir ģimenei draudzīgas. Šāda informācija jo sevišķi nepieciešama politikas veidotājiem un lēmumu pieņēmējiem. Vairākkārt tiek izteikti pārmetumi zinātniekiem par nepietiekamu aktivitāti publiskajā telpā par šo un citiem jautājumiem. Tiek sagaidīts, ka zinātnes un augstskolu pārstāvji uzņemsies ne tikai problēmu aktualizētāja lomu, vēršot uzmanību uz problēmas esamību un dziļumu, bet arī padomdevēja lomu sabiedrības problēmu risināšanai – informēs par dažādām iespējām un alternatīvām, sagatavos praktiskas rekomendācijas ideju īstenošanai u.tml..

Zināšanu, informētības un izpratnes trūkums par darba un ģimenes saskaņošanas problēmu un darbavietu draudzīgumu ģimenēm noved pie skeptiskas attieksmes pret šādu iniciatīvu lietderību, un tāpēc traucē ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā. Izpētes gaitā gūtā informācija atklāj, ka ģimenei draudzīgas darba vides veidošanās procesus būtiski ietekmē dažādi stereotipi un stigmatizācija. Darba devēju vidē (var pieņemt, ka arī plašākā sabiedrībā) izplatīta ir darba un ģimenes saskaņošanas jautājumu vienkāršota uztvere un attiecināšana uz *sieviešu problēmu*, piemēram, norādot, ka „*esam vīriešu kolektīvs, tāpēc mums nav vajadzīgs domāt par to, lai varētu saskaņot darbu un ģimeni, par to vairāk jādomā sievietes kolektīvos*” (*Darba devējs, mazs uzņēmums*). Arī ģimenei draudzīgas darbavietas jēdziens ļoti bieži tiek izprasts šauri un stereotipizēti, to sasaistot tikai ar darbiniecēm-mātēm vai ar bērnistabām organizācijās un ignorējot citus elementus. Ģimenei draudzīgas organizāciju prakses vairāk tiek kategorizētas sociālā riska grupu atbalsta kontekstā, nevis to

attiecinot uz efektīvu cilvēkresursu vadību vai organizācijas ilgtspējīgas attīstības stratēģiju. Visplašāk izplatītie stereotipi par ģimenei draudzīgām organizāciju praksēm starp dažādām ieinteresēto aģentu grupām ir šādi: stereotips, ka ģimenei draudzīgas iniciatīvas var atļauties tikai lielie uzņēmumi; priekšstati, ka ģimenei draudzīgas darbavietas var būt tikai “*labos laikos*”, un ka ģimenei draudzīgas iniciatīvas saistāmas ar augstām izmaksām. Ne mazāk traucējošs faktors ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanā ir stigmatizēta attieksme pret darba devējiem kā sociālu kategoriju (*budži, spekulanti, buržuji, izmantotāji*), kas bieži vien liedz saskatīt iniciatīvas, pat, ja tādas ir, kā arī var būt par šķērslī darba devējiem uzsākt kādas noteiktas aktivitātes šajā jomā, pieņemot, ka tēlu tas nemainīs.

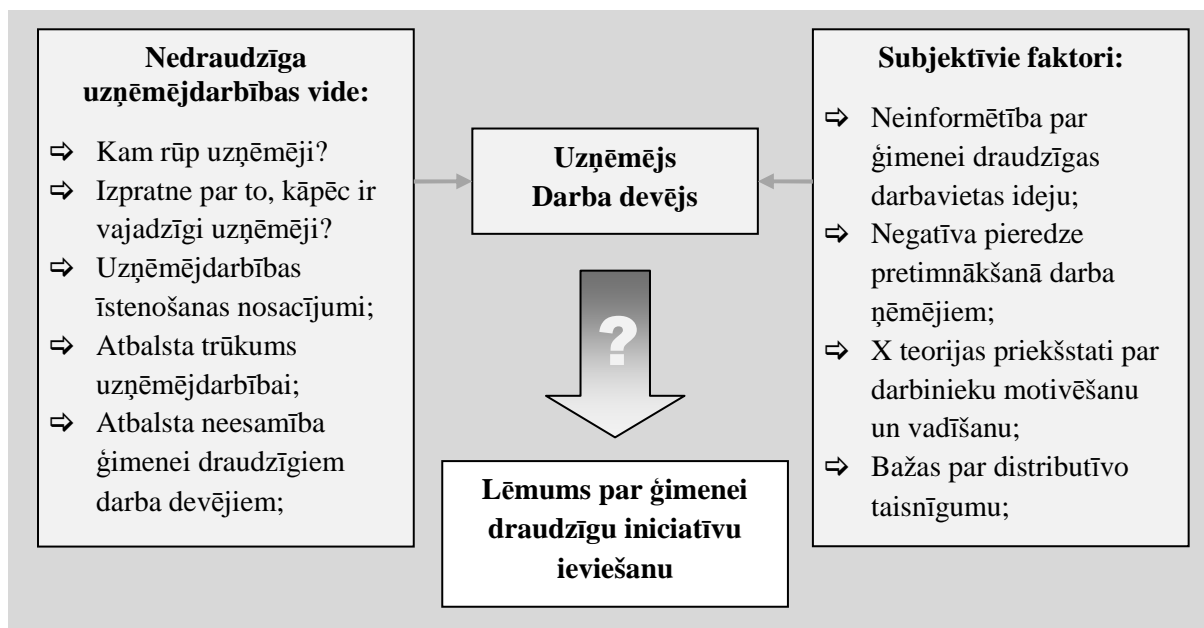
No darba devēju perspektīvas var izdalīt divas faktoru grupas, kas kavē lēmuma pieņemšanu par ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanu organizācijās (skatīt attēlu Nr.23): (1) nedraudzīga uzņēmējdarbības vide kā eksogēns faktors; (2) subjektīvo faktoru kopums, kas saistīti ar pašu darba devēju personību. Liela daļa darba devēju uzskata, ka Latvijā nav viegli nodarboties ar uzņēmējdarbību skaudro uzņēmējdarbības īstenošanas nosacījumu dēļ, kas tādējādi ierobežo darba devēju rocību un atbalstošas attieksmes veidošanos. Uzņēmējdarbības vides nedraudzīgums, darba devējuprāt, izpaužas tajā, ka „*valsts attieksme ir tāda, ka uzņēmējus vajag cirpt un cirpt...*”, ar to pamatā saprotot lielo nodokļu slogu. Ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu kavē atbalsta trūkums uzņēmējdarbībai un atbalsta neesamība ģimenei draudzīgiem darba devējiem. Darba devēji uzskata, ka nav stimula, atbalsta un ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu veicinošu mehānismu no valsts puses vai arī vērojama esošo motivējošo instrumentu neefektivitāte. Bez aplūkotajiem eksogēnajiem faktoriem izpētes gaitā identificēta arī virkne subjektīvo faktoru, kas lielā mērā atkarīgi no darba devēja personības un dzīves pieredzes. Pirmkārt, tā ir neinformētība par ģimenei draudzīgas darbavietas ideju, un tāpēc līdz šim organizācijā nav ieviestas kādas iniciatīvas darba un ģimenes saskaņošanas atbalstam. Otrkārt, darba devējam ir bijusi negatīva pieredze pretimnākšanā darba ņēmējiem, un tāpēc viņš netiecas ieviest organizācijā ģimenei draudzīgas iniciatīvas. Treškārt, darba devējs attiecībā uz darbinieku motivēšanu un vadīšanu lielā mērā ir X teorijas<sup>10</sup> piekritējs – uzskata, ka darbinieki pēc dabas ir slinki, tāpēc viņi jākontrolē un viņiem jādraud, lai piespiestu strādāt. Šie darba devēji darbiniekus dažkārt mēdz uzskatīt par savu īpašumu un demonstratīvi to norādīt. Ilustrācijai citāts no intervijas ar mikro uzņēmuma vadītāju: „*kad esi atnācis uz darbu, tad viss – savas personīgās lietas aizmirsti. Privātos telefonus darba laikā lietot nevar. Esi atnācis – dāvai rukā. Komon, es taču par to tev algu maksāju*”. Šādas pieejas piekritēji pārsvarā neatbalsta ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešanu, bet, ja kādu apsvērumu vadīti, tomēr ievieš, tad darbinieki tās neizmanto vai izmanto maz, jo korporatīvā kultūra organizācijā nav mainījusies. Vēl viens subjektīvais faktors, kas kavē ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu, ir saistīts ar darba devēju bažām par distributīvo taisnīgumu, jo sevišķi priekšstatot ieguldījumus un ieguvumus. Kamēr darba devējos nav pārliecības, ka atbalsts darbinieku darba un ģimenes saskaņošanai dod labumu arī pašam darba devējam, tikmēr ģimenei draudzīga darba vide veidojas lēni un fragmentāri.

Lai koncentrētāk atspoguļotu ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanos kavējošos faktoros no darba devēju perspektīvas, promocijas darba autore tos vizualizē nākamajā attēlā.

---

<sup>10</sup> X teorija un Y teorija ir plaši pazīstams viedokļu dalījums attiecībā uz cilvēku motivēšanu un vadīšanu, par pamatu ņemot Duglasa Makgregora (*Douglas McGregor*) līderības stilu pētījumus. Pretēji X teorijas uzskatiem, Y teorija pieņem, ka cilvēki pēc savas būtības ir motivēti un uzticami, tāpēc pret viņiem jāizturas ar cieņu un atbalstu.

### Ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanos kavējošie faktori no darba devēju perspektīvas



Avots: Autores veidots attēls

Organizāciju gatavība veidoties par ģimenei draudzīgu darbavietu ietver sevī darba devēja informētību par šī fenomena būtību un nepieciešamību; ir atkarīga no darba devēja nostājas un attieksmes darba un ģimenes saskaņošanas jautājumā; saistīta ar darba devēja atvērtību vajadzību izzināšanai un dialogam ar darbiniekiem; ir tieši atkarīga no darba devēja gatavības pārskatīt organizācijas darbības aspektus, lai ko pārveidotu vai mainītu, ar nolūku sekmēt strādājošo darba un ģimenes saskaņošanas iespējas; ietver sevī idejas, ko un kā vajadzētu uzlabot/mainīt, un kāda varētu būt iniciatīvu praktiskā realizācija. Tas ir pēctecīgs process, kas ļauj izvērtēt organizācijas gatavību, un ir tieši saistīts ar lēmuma pieņemšanu šajos jautājumos, kas galarezultātā var novest pie ģimenei draudzīgas darbavietas veidošanas. Organizāciju gatavība vairāk attiecas uz izvēli veidoties kā ģimenei draudzīga darbavietā, taču iespējas attiecas uz praktiskās realizācijas aspektiem.

Ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu kavē resursu trūkums organizācijās šādiem mērķiem, jo privātā sektora organizācijās joprojām tiek uzskatīts, ka primārais ir business un nauda, bet cilvēkresursi ir tam pakārtoti, tāpēc arī personāla lietas netiek skatītas kā primāri svarīgas, un finanšu resursi tiek novirzīti citiem mērķiem. Daļa darba devēju neslēpti pauž, ka „mūsu prioritāte ir noteiktu finanšu rādītāju sasniegšana... visāduš šādu papildus pasākumus, kas mūs novirza no konkrētā mērķa sasniegšanas, mēs nelabprāt ieviešam”(Darba devējs, liels uzņēmums), „biznesā svarīgākais ir peļņa, viss pārējais pēc tam”(Darba devējs, mazs uzņēmums). Arodbiedrību pārstāvji šo uzskata par ļoti nelabvēlīgu tendenci ne tikai ģimenei draudzīgas darba vides veidošanās kontekstā, bet arī darba tiesību ievērošanas kontekstā:

„Nevar būt par darba devēju cilvēks, kas uzskata, ka „man ir priekšā savs biznesa plāns, kuru es redzu, un, ka galvenais ir peļņa, cik es nopelnu. Kā es to nopelnu? – kaut pār līķiem!” Tas ir tas dramatiskākais vai bēdīgākais, kas Latvijā notiek. Tā tas

*notiek jaunajās valstīs daudzās. Ja tas darba devējs tendēts tikai uz naudu, viņš redz naudas bleķus savās acīs un neko citu neredz - neredz tur blakus cilvēku, kas rada to naudu. Un ja viņš jūt, ka tā viņš drīkst, tad tā viņš arī dara. Cieš darba ņēmēji un viņu ģimenes. Ciešam mēs visa sabiedrība” (Latvijas Brīvo Arodbiedrību savienības priekšsēdētāja vietniece Līvija Marcinkeviča).*

Nevar pārmest, ka tikai darba devēji ir orientēti uz maksimālu peļņas gūšanu, arī darba ņēmējiem ir raksturīgs monetārisms domāšanā, izpratnē un vērtībās. Zemās algas, patēriņš un kredītaistības spiež darba ņēmējus tiekties pēc monetāra atbalsta, darba devēji to apzinās, tāpēc īpaši necenšas ieguldīt ģimenei draudzīgās iniciatīvās. Bez tam šādas iniciatīvas ļoti lielā mērā ir jauna prakse organizācijās, kas daudzējādā ziņā pat liek mainīt ierasto skatījumu uz darbavietu un tās lomu darbinieku privātajās dzīvēs. Uzskatāms ir piemērs par organizācijas apmaksātu veselības apdrošināšanas polišu piedāvāšanu darbiniekiem:

*„Cilvēki ļoti grūti pieņem pārmaiņas uzņēmumā – jebkuras, gan labas, gan sliktas. Varu pastāstīt mūsu pieredzi par to, kā sākām saviem darbiniekiem piedāvāt veselības apdrošināšanu – sākumā darbinieki teica: „man nevajag to jūsu polisi. Maksājiet man naudu! Ko es ar to polisi darīšu!?” varēja just, ka daudzi ir neapmierināti – priekš kam tērējam tik milzīgus līdzekļus, tās polises tik un tā neviens neizmantojot, utt. Tā tas ilga vienu, otru un trešo gadu, bet pēc tam paši nāca un prasīja, vai tad nebūšot veselības apdrošināšana, ka no visa kā var atteikties, bet veselības apdrošināšana jau nu gan esot vajadzīga” (Darba devējs, vidēja lieluma organizācija).*

Katras jaunas prakses ieviešana ir zināms risks un uzdrīkstēšanās no darba devēja puses. Darba devēju pieredzes trūkums un bailes riskēt, ieviešot dažādas iniciatīvas, ir nopietns šķērslis ģimenei draudzīgas darba vides veidošanās procesos. Organizāciju psiholoģe un konsultante Gitāna Dāvidsone intervijā ar promocijas darba autori apgalvo, ka „Latvijā ļoti izteikta ir tendence, ka jaunas idejas uzņēmēji uztver visai noraidīši, negrib riskēt, bet, ja paskatās, ka citur tas strādā, ir jau kāds pozitīvais piemērs, tad ir vieglāk, un tiek vismaz apdomāta iespēja. Gatavība eksperimentēt pašiem ir salīdzinoši zema”. Kavējošais faktors ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā nenoliedzami ir arī problēmas ar elastīgu darba organizācijas formu ieviešanu un no tā izrietošajām sekām, un nepieciešamo attieksmju pārmaiņām. Jāpaiet zināmam laikam, lai paši darbinieki vēlētos elastīgo darba organizēšanas iespēju izmantot un spētu būt pietiekami atbildīgi un mobilizēti savu pienākumu izpildē. No otras puses, darba devējiem jāakceptē gatavība strādāt šai modelī. Tātad ģimenei draudzīgu darbavietu veidošana piedzīvo tipiskas grūtības, ar kurām saskaras jaunas prakses organizācijās dažādu līdzšinējo tradīciju un paradumu priekšā.

Pētījumā iegūtā informācija liecina, ka ir nepietiekama dažādu sociālo aģentu iesaistīšanās ģimenei draudzīgas darba vides veidošanas procesos. Jādiskutē par ģimenei draudzīgas sabiedrības veidošanu, dažādu sabiedrības segmentu iesaistes nepieciešamību un katra lomām. Visu ieinteresēto aģentu grupu pārstāvjus nodarbina jautājums – „Vai ģimenes ir prioritāte Latvijā?”, ar to domājot prioritāti *de facto*.

*„Šobrīd šķiet, ka valstī vispār ģimene nav vērtība, tas ir tikai slogs. Sākot ar bērnu, kas piedzimst, un beidzot ar pensionāru. Ja valstiskā līmenī tiktu pacelts tas, ka mūsu valstī primārais ir ģimene un bērni, kas pēc tam veidos uzņēmumus un maksās nodokļus, tad varbūt kaut kas mainīsies. Bet nu pašlaik ir tāda sajūta, ka valstij bērni un ģimenes nav vajadzīgi, ka tas ir apgrūtinājums” (Darba Devējs, mikro uzņēmums).*

Sabiedrībā ir nepieciešamas diskusijas par ģimeni kā sociālu institūtu, par ģimenes funkcijām un vietu sabiedrības sociālajā struktūrā un ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanā: „Latvijā ir skaļāk un vairāk jārunā par ģimeni kā tādu. Ar normatīvajiem aktiem vien ir par maz, lai mēs novērtētu ģimeni kā vērtību”(Saeimas Sociālo un darba lietu komisijas priekšsēdētāja Aija Barča). Jāveido ģimenei draudzīga sabiedrība un tāda sociālās dzīves organizācija, kas atbilst mūsdienu ģimeņu modeļiem un realitātēm. Piemēram, daudzas valsts un pašvaldību iestādes, tostarp arī skolas, darbojas balstoties uz viena ģimenes apgādnieka modeli un situāciju, kad otrs uzņemas rūpes par mājsaimniecību, bērniem un citiem tuviniekiem, kam nepieciešams atbalsts un aprūpe. Tas nav ģimenei draudzīgi, jo apgrūtina darba un ģimenes saskaņošanu viena vecāka ģimenēs un divkarjeru ģimenēs. Ir nesakārtoti jautājumi par atbildības sadalījumu starp valsts, pašvaldību un privāto sektoru kontekstā ar nepieciešamās infrastruktūras veidošanu darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanai, „piemēram, bērnu pieskatīšanas formas bija un joprojām ir problēma nacionālā līmenī. Valsts grūž šo uz pašvaldībām, pašvaldības norāda uz līdzekļu trūkumu, bet uzņēmējam nākas risināt, ja tas darbinieks ir vajadzīgs. Faktiski sanāk, ka uzņēmējs un darbinieks maksā divreiz. Kāpēc uzņēmējiem jāuzņemas valsts un pašvaldību funkcijas?”. Darba devēji uzskata, ka „pašvaldībām ir jā rūpējas, lai būtu pietiekošā skaitā nodrošinātas bērniem vietas bērnudārzos vai kā citādi. Mēs taču maksājam nodokļus, lai tas būtu. Ja nav, tad to nodokļu daļu lai ņem nost, un mēs paši taisām savu bērnistabu. It kā loģiski, taču tāds priekšlikums diez vai gūs atbalstu”. Lai efektīvāk tiktu nodrošinātas iespējas saskaņot darbu un ģimeni, nepieciešams politikas veidotājiem, lēmumu pieņēmējiem un sociālajiem partneriem (darbinieku un darba devēju pārstāvjiem) vispirms panākt savstarpēju vienošanos par lomu sadalījumu un dažādu sociālo aģentu dalību darba un ģimenes saskaņošanas veicināšanā. Ir nereāli un netaisnīgi prasīt, lai darba devēji vieni paši saviem spēkiem atrisina visas problēmas darba un ģimenes saskaņošanas jomā, tomēr, apzinoties organizāciju lomu darba un ģimenes saskaņošanas procesos, ir jāmotivē ģimenei draudzīgu darbavietu veidošana. Tas izdarāms izmantojot koercīvos un/vai rosinošos instrumentus.

Likumdošana ir būtisks koercīvais instruments, ko izmanto, lai sasniegtu kādus noteiktus mērķus sabiedrībā, lai panāktu sociālo normu ievērošanu. Ar likumdošanas palīdzību iespējams panākt arī ģimenei draudzīgāku darba vidi. Ar likumdošanas palīdzību tiek regulēti atvaļinājumu veidi, to izmantošanas nosacījumi un ilgums, darba laika nosacījumi u.tml.. Arī līdz šim tas, ka organizācijas ir spiestas ievērot noteiktas likumdošanas normas (piemēram, attiecībā uz bērna kopšanas atvaļinājuma piešķiršanu un to nosacījumu ievērošanu, kas attiecas uz darbiniekiem, kuri atrodas šajā atvaļinājumā vai atgriežas no tā) ir veicinājis vismaz kādu ģimenei draudzīgu elementu ieviešanu organizāciju praksēs. Darba devēji apzinās, ka koercīvie faktori ir efektīvs veids, kā ietekmēt organizāciju uzvedību, taču uzskata, ka Latvijā darba likums ir izdevīgāks darbiniekam nekā darba devējam, un ka esošo nosacījumu ievērošana rada grūtības organizācijas funkcionēšanā. Arī vairākās ekspertintervijās tika apspriests, ka viens no instrumentiem ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā ir papildu normu iekļaušana darba likumā, tomēr tas var nebūt piemērotākais risinājums:

„Likums ir noteikums, kurš būtu jāievēro. Ierakstīt vēl kaut ko papildus, kas attiektos uz darba devēju kā obligāta prasība, ievērot to un to, šodienas apstākļos nav iespējams. Tā var būt diskusija uz gaišāku nākotni”( Saeimas Sociālo un darba lietu komisijas priekšsēdētāja Aija Barča).

Gan intervētie eksperti, gan darba devēji ir vienisprātis, ka visefektīvākais motivējošais faktors būtu ekonomiskie mehānismi, piešķirot ģimenei draudzīgiem uzņēmumiem kādas privilēģijas, piemēram – nodokļu atlaides:

*„Jābūt kaut kādai materiālajai ieinteresētībai, lai tas būtu kaut kādā veidā izdevīgi pašam darba devējam. Reālākais – kādas nodokļu atlaides. Jāmainās valsts attieksmei no tādas, ka privātu uzņēmējus vajag cirpt un cirpt uz tādu, ka vajag sekot līdzi, izvērtēt un ļaut uzņēmumam attīstīties, tad viena daļa strādātu arī pie tā, lai uzņēmums būtu ģimenei draudzīgāks. Privātais uzņēmējs valstij ir ļoti izdevīgs, viņš nodarbina cilvēkus, maksā vairākus nodokļus, un viņš pats un tie cilvēki, kas pie viņa strādā, vairumā gadījumu no valsts neko neprasa. Viņi nopelna priekš sevis, savas ģimenes, atpogā arī valstij... ja pieaugtu šādu cilvēku daļa, kas tiktu galā ar sevi, palīdzētu bērniem un vecākiem, tad iegūtu visi – gan paši cilvēki, gan vieta, kur tas notiek, gan valsts kopumā” (Darba devējs, mikro uzņēmums).*

Darba devēji vērš uzmanību uz to, lai vispirms valsts līmenī tiktu domāts par labvēlīgākas uzņēmējdarbības vides nosacījumiem. Racionāls risinājums būtu ar nodokļu atvieglojumiem atbalstīt tos uzņēmumus, kas veido bērnistabas vai pat bērnudārzus: *„uzņēmumi, apvienojot resursus, varētu izveidot kopīgu bērnudārzu, lai tā uzturēšana būtu daudz maz rentabla. Padomju laikā jau tā bija, ka uzņēmumiem bija savi bērnudārzi, uz kuriem tad darbinieki tos savus bērnus fūrēja”.* Latvijas Darba devēju konfederācijas pārstāvji piekrīt, ka *„darba devējiem, kas īsteno ģimenei draudzīgu politiku, varētu būt kādas nodokļu atlaides, tas būtu tikai normāli, jo ģimenei draudzīgas darbavietas ir arī valsts interesēs. Piemēram, līdzīgi kā ir atlaides darba vietas iekārtošanai priekš invalīdiem. Komersanta mērķis ir peļņa, un, ja viņš var labu darīt un pretī dabūt labu rezultātu, tad viss kopā saistīts” (Latvijas Darba devēju konfederācijas darba tiesību eksperte Liene Vancāne).* Arī Labklājības Ministrijas ģimenei draudzīga komersanta vērtēšanas komisijā ir aktualizēts jautājums par to, ka būtu nepieciešams likumdošanā noteikt draudzīga uzņēmuma statusu un paredzēt kādu pretimnākšanu no valsts, taču šī ideja prasa rūpīgu izvērtēšanu. Neskatoties uz nodokļu atlaižu priekšlikuma racionalitāti, intervētie bija skeptiski par tā iespējamo īstenošanos: *„es personīgi neticu, ka šajā valstī, kāds vispār ko tādu pieļaus – nodokļu atvieglojumi” (Darba devējs, mazs uzņēmums).* Arī pārstāvji no politikas veidošanas un lēmumu pieņēmēju vides atzīst, ka Latvijas politikā *„mēs diemžēl drausmīgi baidāmies no tām nodokļu atlaidēm” (bijusī Labklājības ministre Dagnija Staķe).* Bez nodokļu atlaidēm teorētiski ir iespējams piešķirt arī vienreizēju finansiālu atbalstu kādu noteiktu iniciatīvu ieviešanai organizācijās, līdzīgi kā to darīja Nodarbinātības Valsts Aģentūras projekta gadījumā, lai veicinātu invalīdu integrāciju darba tirgū. Šāds priekšlikums līdz šim politikas līmenī nav apsvērts.

Nemot vērā līdzšinējo pieredzi, jāsecina, ka mazefektīvs instruments ģimenei draudzīgas darba vides veidošanas nolūkos Latvijā ir darba devēju vērtēšanas sistēmas – konkursi, topi, godalgas (plašāks apraksts un analīze par darba devēju vērtēšanas sistēmām sniegts šī darba iepriekšējā nodaļā). Neskatoties uz to, ka tas ir veids, kā organizācijai iegūt publicitāti, popularizēt labo praksi, organizācijas netiecas piedalīties šajos konkursos, kā arī ne vienmēr uzskata par lietderīgu izmantot vērtēšanas sistēmas rezultātā iegūto statusu un atpazīstamības zīmi. Nepieciešams analizēt, kāda ir šo sistēmu funkcionālā nozīme. Darba devēju vērtēšanas sistēmas varētu kļūt par efektīvu instrumentu ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanās sekmēšanai, ja iegūtais novērtējums vai sertifikāts kalpotu kā *biļete*, piemēram,

nodokļu atvieglojumu iegūšanai. Respektīvi, dotu kādu instrumentāla rakstura ieguvumu līdzās esošajiem afektīva rakstura ieguvumiem.

Lielākoties rosinoši, bet dažkārt koercīvi, ir mimētiskie faktori – citu uzņēmumu atdarināšana, ideju noskatīšana. Ja vieni cenšas atdarināt publiskā sektora organizāciju vai konkurējošo organizāciju prakses, tad citus iedrošina ārvalstu organizāciju pieredze. Līdz šim dažām organizācijām tas bijis saistīts ar ģimenei draudzīgu prakšu pārņemšanu no mātes uzņēmuma: „*Mums nāk līdz šī ārvalstu pieredze – ir no kā smelties šo pasākumu bagāžu*” (*Darba devējs, liels uzņēmums*). Daļa darba devēju savulaik ir bijuši starptautisku kompāniju darbinieki, atbalsts darba un ģimenes saskaņošanai ir bijis viens no šādu uzņēmumu korporatīvās kultūras elementiem, kas uzrunājis, tāpēc viņi savos uzņēmumos cenšas ieviest ko līdzīgu: „*es kādreiz strādāju lielā starptautiskā kompānijā, daudz sanāca arī pabraukāt pa ārzemēm, sevišķi Skandināviju, un paskatīties. Viņiem bija visādi šie bonusi un darba laika iespējas. Daudz ko no tā es mēģinu tagad savā uzņēmumā*” (*Darba devējs, mazs uzņēmums*). Mimētiskie faktori ir ļoti efektīvs instruments vairāku apsvērumu dēļ: (1) tāpēc, ka rosina un iedrošina darba devējus ģimenei draudzīgām praksēm; (2) tāpēc, ka *pasviež idejas*, jo darba devējuprāt, grūtākais ir ģenerēt idejas – aizdomāties līdz tai vai citai idejai, ko varētu izdarīt, un kas praksē neprasītu lielus ieguldījumus; (3) tāpēc, ka citas organizācijas pieredzes pārņemšana, darba devējuprāt, samazina risku, ka iniciatīva var nedarboties; (4) ja konkrētās iniciatīvas ir izplatītas starp kādas nozares vai teritorijas uzņēmumiem un ir darbinieku novērtētas, tad konkurences apstākļos organizācija tieksies tās saglabāt, bet tie uzņēmumi, kam nebūs šādu iniciatīvu, būs spiesti tādas ieviest. Sava loma atdarināšanas procesos var būt labās prakses popularizēšanai. Lai to izdarītu, vispirms jākonstatē labās prakses piemēri, pēc tam ir jāvelta laiks, lai iegūto pieredzi viegli uztveramā veidā darītu zināmu darba devēju, personāla vadības un darba ņēmēju pārstāvjiem, kas šos piemērus varētu izmantot par pamatu ģimenei draudzīgu nosacījumu darbavietās ieviešanai. Ierosinājums, lai tas izdotos, ir popularizēt ne tikai labi pazīstamus uzņēmumus, bet „*paņemt uz šo izpēti pavisam „parastus” uzņēmumus. Ja tik daudz neietu runa par šiem „krutajiem” šajā nozarē, tad arī tie citi darba devēji un uzņēmēji saprastu, ka tās lietas ir attiecināmas arī uz viņiem, un tad viņi tā vienkāršāk pieņemtu un uzņemtu*”. Promocijas darba ietvaros apzinātā organizāciju pieredze var kalpot par būtisku resursu ideju pārņemšanai un jaunu prakšu iedibināšanai.

Informētības un zināšanu sekmēšana par darba un ģimenes saskaņošanas problēmām un risinājumiem, kā arī ģimenei draudzīgu darbavietu lomu un iespējām, ir nepieciešams instruments ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā. Darba un ģimenes saskaņošana attiecas uz visu sabiedrību kopumā, tāpēc informatīvs atbalsts nepieciešams gan tāds, kas attiecas uz plašāku sabiedrību, gan uz atsevišķām sociālajām grupām. Jārod iespējas, kā sekmēt informētības un zināšanu līmeni dažādām sociālo aģentu grupām – darba devējiem, pašvaldību pārstāvjiem, politikas veidotājiem, lēmumu pieņēmējiem u.c.. Ārvalstīs veiktajos pētījumos konstatēts, ka nozīmīgs solis ir darba un ģimenes saskaņošanas problēmas daudzšķautņainības apzināšanās. Ir jāpieaug sabiedrības informētībai un apziņai par darba un ģimenes saskaņošanas iedabu dažādām sociālajām grupām un dažādos dzīves cikla posmos (Blyton, Blunsdon, Reed, Dastmalchian, 2006). Ja sabiedrībā informācija par šiem jautājumiem tiktu apzināti dota, tad kāda daļa ieinteresēto aģentu grupu arī aizdomātos, kā tiek saskaņots darbs un ģimene, definētu problēmas un meklētu efektīvākus risinājumus šī procesa sekmēšanai. Ir jāvairo sabiedrības kopumā un ieinteresēto aģentu grupu izpratne par

līdzsvara nepieciešamību starp atsevišķu indivīdu vajadzībām un sabiedrības ilgspējas nodrošināšanu. To apzinās arī vairāki darba devēji:

*„Ir jāveic ļoooti liels izglītošanas darbs ar sabiedrību kopumā, lai mēs beigtu dzīvot tūlīt un tagad režīmā. Lai katrs beigtu domāt tikai par sevi un savu personīgo labumu. Šī tēma ir jācilā medijos, par to jārunā, jāraksta, lai sabiedrība ieklausītos un saprastu, kāds būtu labums no ģimenei draudzīgas darbavietas. Lai tie, kam šobrīd bērnu nav, nepaustu savu sašutumu un neapmierinātību par to, ka pret tiem, kam bērni ir, izturas citādāk, ka tiem ir atbalsts” (Darba devējs, mikro uzņēmums).*

Informēšanas lauks ir plašs. Informatora loma būtu jāuzņemas vairākiem sociālajiem aģentiem – zinātniekiem, Labklājības ministrijai, Latvijas Darba Devēju Konfederācijai, Latvijas Brīvo arodbiedrību savienībai, žurnālistiem, Valsts Darba Inspekcijai u.tml. Tikai sadarbībā un kompleksi rīkojoties var gūt rezultātus. Bez tam tieši informēšanas mērķiem darba un ģimenes saskaņošanas kontekstā ir paredzēts arī Eiropas Savienības finansējums, kuru jāpiesaista. Informatīva rakstura atbalsts var izpausties daudzveidīgi: (1) publikācijas vai raidījumi masu medijos; (2) informējošas un izglītojošas mājas lapas (vai atsevišķas sadaļas kādos esošajos portālos) izveide; (3) sociālās reklāmas; (4) tematiskās kampaņas; (5) semināri; (6) konsultācijas.

Līdz šim plašāku sabiedrības uzmanību šim jautājumam piesaistīja TV3 organizētā parakstu vākšanas akcija „Ģimenes vārdā” par brīvdienu kompensēšanu, kas iekrīt sestdienās vai svētdienās. No 2006.gada 6. līdz 12.novembrim tika vākti iedzīvotāju paraksti par to, ja 4.maijs un 18.novembris iekrītīs sestdienā vai svētdienā, nākamā darba diena tiks noteikta par brīvdienu. Akcijas ietvaros kopā tika savākti vairāk kā 77 000 parakstu, kas apliecināja sabiedrības nostāju par likuma izmaiņu veikšanas nepieciešamību. TV3 akcijas „Ģimenes vārdā” mērķis bija panākt konkrētas izmaiņas likumdošanā, un tas tika sasniegts – Saeima galīgajā lasījumā atbalstīja grozījumus likumā par svētku, atceres un atzīmējamām dienām. Latvijā Latvijas Darba Devēju konfederācija arī ir izvērsusi vairākas informatīva rakstura aktivitātes, kas saistītas ar darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanu: ir organizējusi semināru „Jaunākās tendences un modeļi darba attiecību veidošanā”, kurā uzņēmumu un asociāciju pārstāvji, LR Saeimas, Labklājības ministrijas, Valsts darba inspekcijas un Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības pārstāvji diskutēja par dažādiem darba attiecību veidošanas un organizēšanas modeļiem. Seminārā tika prezentēti arī informatīvie materiāli par elastīgu darba apstākļu izveidošanu uzņēmumā, kas izstrādāti ESF projekta „Latvijas Darba devēju konfederācijas kapacitātes stiprināšana” ietvaros un ir pieejami mājas lapā <http://www.lddk.lv/formas/formas2.html>. Šīs aktivitātes notika ekonomiskās augšupejas periodā un bija vērstas uz darbaspēka trūkuma problēmas risināšanu.

Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība ir uzsākusi sadarbību Grundtvig Mūžizglītības programmas projektā „Veicinot ģimenisku mācīšanos, saskaņot darba un ģimenes dzīvi”, aktualizējot to, ka darbinieku pašu iesaistīšanās ģimenei draudzīgu nosacījumu ieviešanā darbavietā ir vitāli svarīga. Projekta mērķis ir – izmantojot inovatīvu pieeju – ģimenisku mācīšanos – celt to darbinieku kapacitāti, kuri paši ir gatavi piedalīties ģimenei draudzīgu nosacījumu ieviešanā darbavietā un tā rezultātā joprojām būt „aktīviem” darba tirgū. Darbinieki, kuri savā darbavietā gūst labumu no ģimenei draudzīgiem nosacījumiem, dalīsies savā pieredzē izveidojot t.s. Labās prakses kolekciju, kas tiks izdota brošūras formātā. Brošūrā tiks iekļautas intervijas un DVD ar video klīpiem visās projekta partnervalstu valodās, un tā būs pamats izstrādātajam apmācību modulim – E-rokasgrāmatai, attīstot



ģimenisku mācīšanos darba dzīves līdzsvarošanai. Projekta ietvaros tiks izstrādātas arī speciālas Vadlīnijas ģimeņu konsultantiem, kas iepazīstinās ar jaunu apmācību virzienu, lai organizētu apmācības strādājošajiem ģimenes locekļiem par to, kā līdzsvarot darba un ģimenes dzīvi, un tādējādi mudinātu viņu aktīvu iesaistīšanos ģimenei draudzīgu nosacījumu ieviešanā darbavietā. Veiksmīgas šī projekta realizācijas gadījumā tiks iegūts plašs informatīvu materiālu klāsts, taču ir pamats uzskatīt, ka būs jāvelta papildus pūles, lai sekmētos informācijas izplatība un ieinteresēto pušu atvērtība jaunu praktiskās rīcības stratēģiju attīstīšanai un iedzīvināšanai.

Ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu lielā mērā ietekmē arī situācija darba tirgū. Darbaspēka trūkums noved pie nepieciešamības domāt, kā piesaistīt, motivēt un noturēt darbiniekus, tāpēc tādos periodos interese par dažādām iespējām pieaug. Motivējošais faktors ir konkurence starp organizācijām par labāko darbinieku piesaisti: „*Esam spiesti izdomāt kaut ko, lai atvilinātu pie sevis vislabākos darbiniekus šajā pilsētā. Šie papildus bonusi nostrādā*”. Ekonomiskās krīzes apstākļos tas īsti nedarbojas, jo ir augsts bezdarbs. Var secināt, ka, kamēr konkurence ir darba ņēmēju vidū, nevis starp darba devējiem, tikmēr darba devēju interese attīstīt ģimenei draudzīgus nosacījumus darbavietā var neveidoties.

Nosacījumi, pie kuriem darba devēji brīvprātīgi ieviesīs ģimenei draudzīgas iniciatīvas, nav viennozīmīgi, jo darba devēji nav homogēna grupa. Viena darba devēju kategorija, kas ir ar tendenci izrādīt atbalstu darba ņēmējiem, to darīs, ja būs informēti par dažādām iniciatīvām un to ieviešanas praktisko realizāciju. Jāņem vērā arī subjektīvās pieredzes ietekme, kad darba devējs ir motivēts izrādīt atbalstu uz savas pieredzes izpratnes piemēra bāzes: „*Man pašam nācās iziet cauri visādām ar ģimeni saistītām grūtībām, lai gan izpildītu ar darbu saistīto, gan to, ko ģimene prasa, tāpēc cenšos domāt, kā tas vai tas var ietekmēt manu darbinieku dzīvi*”.

Otra darba devēju kategorija ģimenei draudzīgas iniciatīvas ieviesīs situācijā, kad uzņēmumā būs sasniegta finansiālā stabilitāte un nosacīti „lieki” resursi, ko ieguldīs darba apstākļu uzlabošanā un darbinieku labklājības vairošanā. Liela loma šajos procesos var izrādīties darba devēja izglītotībai par šiem jautājumiem un/vai uzņēmuma personālvadītāja nostājai un ieteikumiem. Finansiāli veiksmīga uzņēmuma darbība ir galvenais, taču ne vienīgais motīvs lielākajai daļai darba devēju. Sociālās ilgtspējas indeksa vadītāja Dace Avena pamato, ka „*tie uzņēmumi, kas ir sasnieguši kaut ko, ir jau citā līmenī, un viņiem ir jāatskaitās saviem akcionāriem, ko viņi ir izdarījuši sabiedrības labā. Tā, kā Maslova piramīdā. Daudziem uzņēmumiem, kam ir tā mātes uzņēmumu pieredze, ārvalstu uzņēmumu pieredze, tajos līdzī nāk apziņa un izpratne, ka tas ir vajadzīgs, ka tas palīdz uzņēmumam nodrošināt ilgtspēju*”.

Trešā darba devēju kategorija to darīs racionālu apsvērumu vadīti – ja ieguvumi no ģimenei draudzīgām iniciatīvām uzņēmējam būs lielāki nekā ieguldījums, un tas saskanēs ar subjektīvajiem priekšstatiem par personālvadību. Tādējādi viens no ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanos sekmējošiem faktoriem ir/būtu ieguldījumu un ieguvumu apzināšana un informēšana par rezultātiem. Ja tiktu veicināta informētība par ieguvumiem visām ieinteresēto aģentu grupām, ir pamats uzskatīt, ka ģimenei draudzīgu darbavietu būtu vairāk.

Kopumā jāsecina, ka promocijas darba ietvaros identificēts plašs dažāda tipa un līmeņa ietekmējošo faktoru spektrs, kas skaidro ģimenei draudzīgas darba vides veidošanas iespējas. Konstatēts, ka drīzāk dažādu faktoru kombinācija, nevis kāds viens faktors, ir noteicošais ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanas procesos.

## SECINĀJUMI

Promocijas darba ietvaros analizēta darba un ģimenes dzīves saskaņošana Latvijā, saistībā ar ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanās aspektiem, izvērtējot privātā sektora organizāciju pieredzi, praktiskās rīcības stratēģijas un iespējas ģimenei draudzīgas darba vides veidošanā. Promocijas darba izstrādes gaitā gūtie secinājumi strukturēti atbilstoši izvirzītajiem pētnieciskajiem jautājumiem un īstenotajiem uzdevumiem, pamatojot galvenās aizstāvamās tēzes.

Pirmo secinājumu grupu veido **atziņas, kas gūtas par darba un ģimenes mijiedarbību kā sociālu parādību un izpētes priekšmetu.**

- 1.1. Promocijas darbā veiktā darba un ģimenes sfēras savstarpējo mijiedarbību raksturojošo jēdzienu analīze ļauj secināt, ka mijiedarbības raksturošanai tiek lietoti dažādi savstarpēji saistīti jēdzieni. Galvenie no tiem ir šādi: darba un ģimenes saskaņošana, darba un ģimenes savienošana, darba un ģimenes konflikts, darba un ģimenes dihotomija, darba un ģimenes līdzsvarošana, darba un ģimenes atbilstība, darba un ģimenes integrācija, darba un ģimenes savstarpēja bagātināšanās, darba un personīgās dzīves saskaņošana un līdzsvarošana. Latvijā nav izveidojusies šo jēdzienu satura nošķiruma tradīcija. Promocijas darbā veiktā jēdzienu interpretācija, piedāvātie tulkojumi latviešu valodā un raksturotās mijšakarības starp jēdzieniem veido pamatu turpmākiem pētījumiem darba un ģimenes izpētes jomā Latvijā.
- 1.2. Darba un ģimenes mijiedarbības conceptualizācija ļauj ne tikai saskatīt jēdzieniskās robežas, bet arī atklāj darba un ģimenes sfēras savstarpējās mijiedarbības komplicētību un daudzdimensionalitāti. Veiktā analīze ļauj secināt, ka starp šīm divām dzīves sfērām iespējamās daudzveidīgas attiecības – konflikts, līdzsvars, instrumentālisms, integrācija, atbilstība, pārklāšanās. Darba un ģimenes saskaņošanas jēdziena teorētiskās un metodoloģiskās priekšrocības saistītas ar to, ka tā konceptuālais uzstādījums neuzspiež ierobežotu skatījumu uz saikni starp darbu un ģimenes dzīvi. Darba un ģimenes saskaņošana ietver kā deskriptīvos (nosacīti objektīvos) konteksta, satura un norises aspektus, tā arī subjektīvā novērtējuma aspektus. Lai nodrošinātu pilnīgāku un pamatotāku sociālās realitātes izpēti, pētījumos jāņem vērā plašs kategoriju spektrs. Svarīgas ir tādas kategorijas kā lomas (ekspektācijas un izpildījums), laiks, vieta, spriedze, resursi, rīcībspēja, ierobežojumi, iespējas, atbalsts, ietekme, robežas, interference. Promocijas darba ietvaros veiktā izpēte un analīze liecina par to, ka darba un ģimenes mijiedarbība ir specifisks un plašs izpētes priekšmets, kas prasa atbilstošu metodoloģisku pieeju.
- 1.3. Promocijas darbā veiktā teorētisko un metodoloģisko pieeju analīze darba un ģimenes attiecību izpētē ļauj secināt, ka, lai arī darba un ģimenes mijiedarbības pētniecība ir uzskatāma par jaunu pētījumu jomu, ir izstrādāti un tiek izmantoti vairāki teorētiskie ietvari. Visplašāk darba un ģimenes attiecību izpētes jomā tiek izmantota lomu teorija, kas konvencionālā vai transformētā veidā ir aktuāla arī mūsdienu pētījumos. Kopumā var secināt, ka teorijas, kas skaidro darba un ģimenes attiecības ir līdzīgas un saskanīgas, katra no tām izvirza priekšplānā vai skaidro procesus, elementus, nozīmes, rīcības vai skatījumus saistībā ar darba un ģimenes saskaņošanu. Promocijas darba autores izstrādātais konceptuālais darba un ģimenes saskaņošanas analīzes modelis ļauj

sistematizēt zināšanas un izsvērtāk analizēt darba un ģimenes saskaņošanas problēmas, procesus un iespējas, un ir izmantojams interpretācijā. Promocijas darba pētījuma rezultāti apstiprina teoriju aktualitāti un atziņu noderīgumu skaidrojot darba un ģimenes saskaņošanu mūsdienu Latvijā no socioloģiskās perspektīvas. Turpmākā izpētē būtu lietderīgi analizēt darba un ģimenes saskaņošanu indivīda līmenī, izmantojot robežu teorijas, prasību un resursu pieejas un rīcībspējas pieejas piedāvātos ietvarus. Tas ļautu gūt padziļinātas zināšanas par attiecībām starp individuālo izvēli un strukturāliem ierobežojumiem.

- 1.4. Pētījumiem darba un ģimenes laukā raksturīga augsta rezultātu praktiskā pielietojuma ievirze. Tomēr neskatoties uz to, ka darba un ģimenes saskaņošanas problemātika mūsdienās tiek intensīvi pētīta, jautājumu aktualitāte un nepieciešamība pēc pētījumiem tikai pieaug, jo darba un ģimenes saskaņošanas problēmas un risinājumi ir saistīti ar attiecīgā laika perioda sociālo, ekonomisko un politisko kontekstu un iespējamo risinājumu izvērtējumu.
- 1.5. Darba un ģimenes attiecību pētniecība ir sazarojusies divos virzienos – viens virziens fokusējas uz ģimeņu perspektīvu, bet otrs – uz organizāciju (darbavietu) perspektīvu. Promocijas darbs sniedz teorētisku un metodoloģisku ieguldījumu organizāciju perspektīvas izmantošanai Latvijā. Promocijas darbā tiek gūts zinātnisks pamatojums organizāciju kā darbavietu iesaistes nepieciešamībai un analizētas organizāciju iespējas šādu praksi ieviest.

Otru secinājumu grupu veido promocijas darba izstrādes gaitā gūtās **atziņas par organizāciju kā darbavietu lomu darba un ģimenes saskaņošanā.**

- 2.1. Organizācijām kā darbavietām ir izšķiroša loma darba un ģimenes saskaņošanā mūsdienu sabiedrībā vairāku apsvērumu dēļ:
  - organizācijas ir viens no sociālās struktūras elementiem sabiedrībā, to nozīme laika gaitā ir pieaugusi iekļaujot visus indivīda dzīves aspektus un aptverot visu cilvēka dzīves ciklu, padarot indivīdus atkarīgus no dažādām organizācijām, jo sevišķi tām, kas ir viņu (vai ģimenes locekļu) darbavietas;
  - lielākā daļa darbspējīgo indivīdu ir nodarbināti sabiedriskā vai privātā sektora organizācijās, tātad viņiem jāakceptē organizācijas izvirzītie nosacījumi darba vietas, darba laika un citu aspektu ziņā, kas var dažādi ietekmēt viņu iespējas saskaņot darbu un ģimeni (ierobežot/paplašināt, apdraudēt/spēcināt);
  - ģimenei draudzīgas darbavietu prakses sekmē darba un ģimenes saskaņošanu, pretēji ģimenei nedraudzīgām praksēm organizācijās;
  - bez organizāciju (darba devēju) gatavības atbalstīt darbinieku darba un ģimenes saskaņošanu, nav panākama nacionālās politikas šajā jomā īstenošana praksē.
- 2.2. Promocijas darba rezultāti apliecina, ka visas ieinteresēto aģentu grupas sagaida privātā sektora organizāciju kā darbavietu iesaistīšanos darba un ģimenes saskaņošanas atbalsta sistēmā, taču atšķiras to priekšstati par iesaistes pakāpi un formām. Promocijas darbā gūtie rezultāti liecina, ka dominējošie diskursi par privātā sektora organizāciju nepieciešamību iesaistīties darba un ģimenes saskaņošanas sekmēšanā veido divas savstarpēji pretrunīgas viedokļu grupas. Argumenti par to, ka organizācijām ir jāiesaistās šajos procesos, saistīti ar normatīvajiem un koercīvajiem iemesliem, korporatīvās sociālās atbildības aspektiem un pragmatiskiem apsvērumiem organizāciju līmenī. Argumenti pret organizāciju iesaistes nepieciešamību darba un ģimenes

saskaņošanā saistīti ar atbildības sadalījumu starp valsts, pašvaldību un privāto sektoru nepieciešamās infrastruktūras veidošanā, kā arī indivīda personīgo atbildību šajos procesos vai uzņēmumu iespēju ierobežotību nodrošināt atbalstu. Realitātē sastopamas gan ģimenei draudzīgas, gan nedraudzīgas organizāciju prakses.

- 2.3. Veiktā izpēte ļauj secināt, ka organizāciju kā darbavietu atbalstu darba un ģimenes saskaņošanā lietderīgi ir analizēt izmantojot ģimenei draudzīgas darbavietas koncepciju, mērķtiecīgi un strukturēti izvērtējot atbalsta izpausmes (gan esošās, gan vēlamās vai eventuālās). Promocijas darba ietvaros veiktajā pētījumā gūti pierādījumi, ka organizāciju prakses darba un ģimenes saskaņošanā ir saistāmas ar monetāru atbalstu darbiniekiem, darba organizācijas nosacījumiem, atvaļinājumu iespējām un to izmantošanu, praktisku palīdzību bērnu aprūpē un pieskatīšanā, korporatīvajiem pasākumiem, informatīvu vai cita veida atbalstu. Turpmākā izpētē nepieciešama diferencētāka pieeja analizējot organizāciju prakses atkarībā no organizācijas izmēra, promocijas darbā gūtie dati liecina, ka organizācijas lielums ir būtisks faktors, kas nosaka atbalsta formas un iespējas. Promocijas pētījums liecina, ka gadījumu izpēte un rīcībpētījuma pētnieciskā taktika ļauj nodrošināt padziļinātu izpēti, uz kuras pamata var izstrādāt rekomendācijas.
- 2.4. Promocijas darbā analizētais ļauj secināt, ka sociālo, ekonomisko un demogrāfisko procesu un faktoru kopums, liek meklēt atbildes uz jautājumiem, kā sabalansēt indivīdu un sabiedrības vajadzību apmierināšanu, privātās labklājības vairošanas centienus un sabiedrības ilgtspēju. Šādā kontekstā darba un ģimenes saskaņošana kļūst par instrumentu, bet darbavietu draudzīgums ģimenēm – par svarīgu resursu, lai rastu efektīvus risinājumus gan indivīdu un ģimeņu rīcībspējas sekmēšanai, gan arī sabiedrības ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanai.

Trešā secinājumu grupa ir cieši saistīta ar iepriekšējo, tajā apkopoti **galvenie secinājumi par privātā sektora organizāciju pieredzi darba un ģimenes saskaņošanā.**

- 3.1. Organizāciju kā specifiska izpētes objekta sarežģītība ietekmē organizāciju pieredzes apzināšanu un izvērtēšanu. Darba devējiem ir rezervēta attieksme attiecībā uz organizācijas pieredzes publiskošanu, kas būtiski ietekmē tādu labās prakses piemēru popularizēšanas iespēju, kādi ir sastopami starp plašākā sabiedrībā maz pazīstamiem uzņēmumiem. Galvenie iemesli šādai attieksmei ir nevēlēšanās izaicināt kontrolējošās institūcijas, izvairīšanās no publicitātes mentalitātes dēļ, nepilnību apzināšanās uzņēmuma darbības citos aspektos, bažas par savu praksi leģitimitāti, līdzšinējā negatīvā pieredze saistībā ar organizācijas pārstāvju dalību kādā pētījumā vai nevēlēšanās atklāt savas idejas konkurences apstākļos. Konstatētais ne tikai dod zināšanas par grūtībām, ar kurām jārēķinās organizāciju praksi izpētē, bet arī ļauj izskaidrot līdzšinējo informācijas trūkumu šajā jomā.
- 3.2. Privātā sektora organizāciju praksi izpētes rezultātā identificētas Latvijā izplatītas organizāciju stratēģijas darba un ģimenes saskaņošanā. Promocijas darba autore izstrādājusi oriģinālu stratēģiju iedalījumu atkarībā no darba devēju priekšstatiem par atbildības sadalījumu starp indivīdu, darbavietu, valsti un pašvaldību. Var izdalīt trīs tipu stratēģijas:
  - pirmā stratēģija saistīta ar organizācijas pastarpinātu iesaistīšanos darba un ģimenes saskaņošanā, kad organizācija iesaistās caur nodokļu sistēmu, un tāpēc

sagaida, ka valsts un pašvaldība nodrošinās nepieciešamo atbalstu indivīdiem un viņu ģimenēm;

- otrā stratēģija saistīta ar organizācijas norobežošanos no darba un ģimenes saskaņošanas, bieži vien neiesaistoties pat tiktāl, cik to prasa normatīvie akti, jo vadās no priekšstatiem par šo kā indivīda personīgās atbildības jomu;
- trešā stratēģija saistīta ar organizācijas tiešu un aktīvu iesaistīšanos darba un ģimenes saskaņošanā, jo darba devēji atzīst darbavietas atbildību pār tās darbiniekiem un valsts vai pašvaldību atbalsta nepietiekamību šajā jomā.

3.3. Privātā sektora organizāciju atbalsta izpausmes darbinieku darba un ģimenes saskaņošanai Latvijā ir daudzveidīgas ietverot kā instrumentālu palīdzību, tā netveramas (*intangible*) atbalsta formas attieksmes un korporatīvās kultūras ziņā. Bieži vien sastopamas nelegitīmas atbalsta formas, ko var izskaidrot ar darba devēju reāliem vai iedomātiem birokratizācijas šķēršļiem, nodokļu slogu vai zināšanu trūkumu par iniciatīvu ieviešanu un leģitimizēšanu. Turpmākā izpētē būtu lietderīgi analizē ņemt vērā postsociālisma telpas raksturojumu un tā ietekmi.

3.4. Privātā sektora organizācijās Latvijā pastāv variatīvas prakses darba un ģimenes saskaņošanā, taču tās ne vienmēr liecina par apzinātu un mērķtiecīgu atbalsta ievirzi. Ģimenei draudzīgu prakšu veidošanos būtiski ietekmē ar dažādu iniciatīvu ieviešanu un izmantošanu saistītās praktiskās realizācijas iespējas un problēmas. Vislielākā neskaidrība un zināšanu nepietiekamība ir saistīta ar elastīgu darba formu ieviešanas un piemērošanas jautājumiem.

Ceturtnā secinājumu grupa ir izpētē gūtās **atziņas par ģimenei draudzīgas darba vides veidošanu.**

4.1. Empīriskās izpētes rezultāti liecina, ka bieži vien dominē priekšstats par darba un ģimenes saskaņošanu kā indivīda līmenī aktuālu problēmu, taču tas, ka tā nevēlamā veidā ietekmē/var ietekmēt ievērojamo skaitu cilvēku, un tikai ar kolektīvu rīcību ir iespējams to risināt, padara darba un ģimenes saskaņošanu par sociālu problēmu. Tomēr ģimenei draudzīgu iniciatīvu inkorporēšana privātā sektora organizācijās ļoti lielā mērā izriet no reālās dzīves nepieciešamības nevis publiskajā telpā dominējošā diskursa, lai gan arī tam ir ievērojama loma šajos procesos.

4.2. Pētījumā iegūta zinātniski pamatota informācija par to, kādi ir galvenie faktori, kas kavē ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu Latvijā ir: zināšanu, informētības un izpratnes trūkums par darba un ģimenes saskaņošanas problēmu un organizāciju lomu tajā; nedraudzīga uzņēmējdarbības vide un eksogēnu stimulu trūkums; subjektīvie faktori, kas saistīti ar darba devēja personību, dzīves pieredzi un gatavību riskēt ieviešot jaunas prakses; nesakārtoti jautājumi par atbildības sadalījumu starp valsts, pašvaldību un privāto sektoru un katras iesaistīto aģentu grupas lomām darba un ģimenes saskaņošanas iespēju sekmēšanā. Promocijas darba ietvaros veiktā izpēte ļauj pamatot tēzi, ka ģimenei draudzīgas darba vides veidošanas procesos Latvijā līdz šim nepietiekami ir novērtētas ģimenes atbalsta iniciatīvu praktiskās realizācijas problēmas organizācijās, kā arī trūkst teorētiski un empīriski pamatotas analīzes par ieguvumiem un ieguldījumiem visām ieinteresēto aģentu grupām, ja organizācijas ir ģimenei draudzīgas.

- 4.3. Pētījuma rezultāti liecina, ka, lai veicinātu ģimenei draudzīgu darbavietu veidošanu, visefektīvākais motivējošais faktors būtu ekonomiskie mehānismi, piešķirot šiem uzņēmumiem kādas privilēģijas, piemēram – nodokļu atlaides. Šādā kontekstā varētu rast funkcionālu nozīmi arī darba devēju vērtēšanas sistēmām. Nevar izslēgt arī rosinošo instrumentu iespējamo ietekmi, piemēram, ideju pārņemšanas vai atdarināšanas procesus, kas prasa informētības veicināšanu un zināšanu izplatīšanu starp dažādām ieinteresēto aģentu grupām. Promocijas darbā gūtā informācija liecina, ka ģimenei draudzīgu iniciatīvu ieviešana un izmantošana organizācijās ir atkarīga no koercīvo, normatīvo un mimētisko faktoru ietekmes, kā arī no darba devēju racionālās izvēles.
- 4.4. Kopumā var secināt, ka ģimenei draudzīgas darba vides attīstība ir daudzšķautņains process, kas prasa vairāku ieinteresēto aģentu grupu iesaistīšanos, lai tādējādi nodrošinātu nozīmīgu jautājumu risināšanu sabiedrības ilgtspējīgas attīstības kontekstā.

## PATEICĪBAS

Promocijas darba izstrādi, pabeigšanu un rezultātu publiskošanu būtiski sekmēja Latvijas Universitātes piešķirtā mērķstipendija. Pateicos par neatsveramo iespēju!

Dziļa pateicība darba zinātniskajam vadītājam profesoram Tālim Tisenkopfam par sadarbību, iedvesmojošām idejām un vērtīgiem padomiem promocijas darba tapšanā.

Vēlos pateikties arī Kvebekas Universitātes profesorei Diane-Gabrielle Tremblay par ieinteresētību, iedrošinājumu, sadarbību un vērtīgajām diskusijām promocijas darba tēmas sakarā.

Pateicos profesoram Aivaram Tabūnam, profesorēm Brigitai Zepai un Aijai Zobenai par promocijas darba lasīšanu, komentēšanu un ieteikumiem dažādās darba izstrādes pakāpēs. Ar visdziļāko cieņu pateicos promocijas darba recenzentēm docentei Aivitai Putniņai un asociētajai profesorei Ritmai Rungulei par iedziļināšanos un akadēmisko diskusiju sekmēšanu promocijas darba pētnieciskajā laukā.

Paldies maniem brīnišķīgiem kolēģiem un darbaudzinātājiem Latvijas Lauksaimniecības universitātē par atbalstu un nerimstošo interesi.

Cienpilns paldies visiem pētījuma dalībniekiem par man veltīto laiku, dalīšanos savā pieredzē un attieksmēs, sniedzot būtisku ieguldījumu pētījuma problēmas izpratnē un tēmas izpētes attīstībā.

No sirds pateicos visiem, kas velta savu laiku, darbu un pūles ģimenei draudzīgas darba vides un sabiedrības veidošanā.

Vismīļākais paldies un milzu pateicība manam vīram un meitiņai, jo viņi vistiešākajā veidā izjūt praksē manus darba un ģimenes saskaņošanas centienus.

## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. Ahrentzen S. B., 'Managing conflict by managing boundaries: How professional homeworkers cope with multiple roles at home'. *Environment and Behavior*, Vol. 22, June, 1990, pp. 723-752.
2. Allen T.D. (2003) Organizational Barriers. *A Sloan Work and Family Encyclopedia* Entry. [Skatīts internetā. Pieejams: <http://wfnetwork.bc.edu>]
3. Allen T.D. (2001) Family-supportative work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, p. 414-435
4. Anderson E.A., Spruill J.W., (1993) The Dual-Career Commuter Family: A Lifestyle on the Move. *Marriage & Family Review*, Vol 19, Issue 1, p.131-147.
5. Andreassi J., Thompson C. (2004) Work-Family Culture, *A Sloan Work and Family Encyclopedia* Entry. [Skatīts internetā. Pieejams: <http://wfnetwork.bc.edu>]
6. Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A., (2003) Organizations and the Intersection of Work and Family: A Comparative Perspective., In *The Oxford Handbook on work and organizations*.
7. Ashforth B E, G E Kreiner & M Fugate, 'All in a day's work: Boundaries and micro role transitions'. *Academy of Management Review*, Vol. 25, March 2000, pp.472-491.
8. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
9. Bailyn L (1997) The impact of corporate culture on work-family integration. In S Parasuraman and JH Greenhaus (eds) *Integrating Work and Family: Challenges and choices for a changing world*, pp.209-219. Westport CT: Quorum Books.
10. Bailyn L., Drago R., Kochan T.A. (2001) Integrating Work and Family Life. A Holistic Approach. *A Report of the Sloan Work-Family Policy Network*. p.60 [Skatīts internetā. Pieejams: <http://mit.edu/workplacecenter/docs/WorkFamily.pdf>]
11. Bailyn L, Harrington M. Redesigning work for work-family integration. *Community, Work & Family*. 2004;7(2):197–208.
12. Bariss V. (2009) Publiskā administrācija. Jelgava: LLU. Lpp.111.
13. Barnett R.C. (1999) A New Work-Life Model for the Twenty-First Century. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 562; pp.143-158
14. Barnett R. (1996), *Toward a Review of the Work/Family Literature: Work in Progress*, Wellesley College Center for Research on Women, Boston .
15. Baxter J. (2000) Barriers to equality: Men's and women's attitudes to workplace entitlements. *Journal of Sociology*, 36 (1), p.12-29
16. Beauregard, T.A., Ozbilgin, M., Bell, M.P. Revisiting the social construction of family in the context of work. – *Journal of Managerial Psychology*, 2009, Vol.24, No 1, pp.46-65.
17. Beck-Gernsheim E. (2002) Reinventing the Family: In search of new Lifestyles. Polity Press. p.138
18. Bela B., Tisenkopfs T. (zin.red.) (2006) *Dzīves kvalitāte Latvijā*. Rīga: Zinātne., 430 lpp.
19. Bela B., Tisenkopfs T., Kunda I. (2011) Zināšanu un prakses kompleksu izpētes metodoloģija. Grām.: Augstskolas reģionos: zināšanu un prakses mijiedarbe. 494 lpp.
20. Berger, K. (1998). *The Developing Person through the Life Span*, 4th edition. New York: Worth.
21. Bernardes J.,(2001) *Family studies*., London and New York:Routledge., p.229.



22. Bevan S, Dench S, Tamkin P, Cummings J. *Family-friendly Employment: the business case*, Research Report RR136, Department for Education and Employment, 1999.
23. Bielby D.D. (1992) Commitment to work and family. *Annual Review of Sociology*. No.18. pp.281-302
24. Birk R. (1995) Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als arbeitsrechtliches Problem; in: Familienorientierte Unternehmensstrategien, R. Hampp Verlag München und Mehring 1995, S. 149-155.
25. Blaikie, N. (2000), *Designing Social Research*, 1st ed, Polity Press, Cambridge.
26. Blau, P, (1964) *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley
27. Blair-Loy, M., & Wharton, A.S. (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces*, 80(3), 813-845.
28. Bloom, N. and Van Reenen, J. (2006). Management practices, work-life balance and productivity: A review of some recent evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22, 457-482.
29. Blyton, P., Blunsdon, B., Reed, K., & Dastmalchian, A. (Eds.). (2006). *Work life integration: International perspectives on managing multiple roles*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
30. Blyton, P., & Dastmalchian, A. (2006). Work-life integration and the changing context of work. In P. Blyton, B. Blunsdon, K. Reed, & A. Dastmalchian (Eds.), *Work-life integration: International perspectives on managing multiple roles* (pp. 17-27). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
31. Blyton, P., Jenkins, J., *Key Concepts in Work*, Sage, 2007.
32. Boles, J. S., Johnston, M. W., & Hair, J. F. (1997). Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1), 17-28.
33. Brannen, J (2003) 'Towards a typology of intergenerational relations: continuities and change in families', *Sociological Research Online*, 8, 2. [Skatīts internetā. Pieejams: <http://www.socresonline.org.uk/8/2/brannen.html>]
34. Bruno, I., Jacquot, S., Mandin, Lou (2006), "Europeanization through its instrumentation : benchmarking, mainstreaming and the open method of coordination...toolbox or Pandora's box ", *Journal of European Public Policy*, 13:4, pp. 519-536.
35. Bryant, A. & Charmaz, K., Eds. (2007). *The Sage Handbook of Grounded Theory*, Sage Publications, London.
36. Buffardi, L.C., Smith, J.L., O'Brien, A.S., and Erdwins, C.J. (1999), 'The Impact of Dependent-Care Responsibility and Gender on Work Attitudes', *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 356-367.
37. Burke, P. J. (1991). Identity processes and social stress. *American Sociological Review*, 56, 836-849.
38. Christensen K. (2005) *Leadership in Action: A Work and Family Agenda for the Future*. In: Pitt-Catsouphes M., Kossek E.E., Sweet S. (eds) *The Work and Family Handbook*. Routledge, 816 pp.
39. Christensen, P M. 'Toward a Comprehensive Work/Life Strategy'. In: *Integrating Work and Family: Challenges and Choices for a Changing World*. S.Parasuraman & J.H.Greenhaus (eds). London: Praeger, 1999, pp.23-37.

40. Cīce A., Geidāne I., Goša Z. (1997) Laiks un darbs. *Latvijas PSR iedzīvotāju laika izlietojuma izpētes rezultāti*. Rīga: Liesma, 183 lpp.
41. Clark, S C 'Work cultures and work/family balance'. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, 2001, pp. 348-365.;
42. Clark, S C 'Work/family border theory: A new theory of work/family balance'. *Human Relations*, Vol.53, June 2000, pp.747-770.
43. Clegg, S.R. 1990. *Modern Organizations: organization studies in the postmodern world*. London: Sage.
44. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. *A better work-life balance: stronger support for reconciling professional, private and family life*. COM/2008/0635 final., [Skatīts internetā. Pieejams: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0635:FIN:EN>]
45. Courtois P., Dooley R., Keenish R., Paul R., Reddy M., (2005) Employee Assistance and Work-Life. *Employee Assistance Quarterly*, 19:3, 75-97.
46. Crooker, K.J., Smith, F., & Tabak, F. (2002). Creating Work – Life Balance: A model of Pluralism Across Life Domains. *Human Resource Development Review*, 1(4), 387 – 419.
47. Crouter A.C. (1984) Spill-over from family to work: the neglected side of the work-family interface. *Human relations*. Vol 37 no6 p 425-442
48. Crow, G. (1989) The use of the concept of 'strategy' in recent sociological literature *Sociology* 23, 1-24
49. *Darba tiesību un darba drošības problēmjauditājumu izpēte un darba tiesību aizstāvības rīcībstratēģiju modelēšana* (2009). Baltijas Sociālo zinātņu institūts.
50. *Darba un personīgās dzīves sabalansēšana – darba devēju Latvijā pieredze un attieksme*. (2007) Rīga: Tehnoloģiju attīstības forums. 65 lpp.
51. Demetriades S., M Meixner, A Barry (2006) *Reconciliation of work and family life and collective bargaining in the European Union: An analysis of EIRO articles*, Report. 68p
52. Dulk, L. den (2001). *Work-family arrangements in organisations. A cross-national study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden*. Amsterdam: Rozenberg Publishers.
53. Dulk, L. den B. Peper, and A. van Doorne-Huiskes (2005) "Work and family life in Europe: employment patterns of working parents across welfare states", in B. Peper, A. Van Doorne-Huiskes and L. den Dulk (eds.), *Flexible Working and Organisational Change: The Integration of Work and Personal Life*, Cheltenham, Edgar Elgar.
54. Dulk L den & B Peper, *Managing work-life policies in the European workplace: explorations for future research.*, REC-WP 04/2009, Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe RECWOWE Publication, Dissemination and Dialogue Centre, Edinburgh. [Skatīts internetā. Pieejams: [http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/recwoweputdiac/working\\_papers/](http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/recwoweputdiac/working_papers/)]
55. Desrochers S., Sargent L. (2003) Boundary/Border Theory and Work-Family Integration. *A Sloan Work and Family Encyclopedia* Entry. [Skatīts internetā. Pieejams: <http://wfnetwork.bc.edu>]
56. Desrochers S., Andreassi J., Thompson C. (2002) Identity Theory. *A Sloan Work and Family Encyclopedia* Entry. [Skatīts internetā. Pieejams: <http://wfnetwork.bc.edu>]

57. DiMaggio P. J., Powell W. (1983) The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48,147-160.
58. *Dzimumu līdztiesības aspekti darba tirgū.* (2006) Rīga: Baltijas Sociālo zinātņu institūts., 256 lpp.
59. Duxbury L., Higgins C. (2001) Work-Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need to Go? *CPRN Discussion Paper*. 93p. [Skatīts internetā. Pieejams:[http://eric.ed.gov/EricDocs/data/ericdocs2/content\\_storage\\_01/0000000b/80/0d/ef/26pdf](http://eric.ed.gov/EricDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/0d/ef/26pdf) ]
60. Eagle B., E. Miles and M. Icenogle, (1997) Interrole Conflicts and the Permeability of Work and Family Domains: Are There Gender Differences?, *Journal of Vocational Behavior* 50, pp. 168–183.
61. Edwards J.R., Rothbard N.P. (2005) Work and family stress and well-being. In E.E.Kossek, S.J. Lambert (eds). *Work and Life Integration*. Mahwah, NJ: Erlbaum. pp.211-242
62. Eglīte P.(sast.) (1994) *Latvijas sievietes valsts 75 gados*. Pētījumi. Statistika. Atmiņas. Rīga: Zvaigzne, 216 lpp.
63. Eglīte P., Sviķis A., Zariņa I. (1979) *Iedzīvotāju laiks: izlietojums, tendences un prognozes*. Rīga: Liesma., 184 lpp.
64. Eglīte P., Zariņa I.B., Cīce A.M., Markausa I.M., Pavlina I., Ivbulis B., Gņedovska I. (1999) Laiks darbam un atpūtai pēcatmodas gados Latvijā. *Apcerējumi par Latvijas iedzīvotājiem/* Nr. 4. Rīga: LZA Ekonomikas institūts, 122 lpp.
65. Eglīte P., Markausa I.M., Pavlina I., Brants M. u.c. (2004) Draudi Latvijas iedzīvotāju ataudzei un nepieciešamā rīcība to mazināšanai. Pētnieciskā darba rezultāti. *Apcerējumi par Latvijas iedzīvotājiem/* Nr. 11, Rīga: LZA EI, 130 lpp.
66. Eglīte P., Markausa I.M., Pavlina I., Brants M. u.c. (2006) Brīvprātīgā prombūtne no Latvijas pēc pievienošanās ES. Darbiem un atpūtai veltītais laiks 2003.gadā. pētnieciskā darba rezultāti. *Apcerējumi par Latvijas iedzīvotājiem/* Nr.12, Rīga: LZA EI, 156 lpp.
67. Eglīte P., Pavlina I., Markausa I. u.c. (1999) Ģimenes situācija Latvijā. Pārskats par LR Labklājības ministrijas pasūtītā pētījuma rezultātiem. *Apcerējumi par Latvijas iedzīvotājiem/* Nr.3, Rīga: LZA EI, 98 lpp.
68. Eglīte P., Markausa I.M., Pavlina I., Gņedovska I. u.c. (2002) Ģimeņu veidošanās un valsts atbalsts ģimenēm atjaunotajā Latvijas Republikā. Pētnieciskā darba rezultāti. *Apcerējumi par Latvijas iedzīvotājiem/* Nr.9, Rīga: LZA EI, 116 lpp.
69. Эглите П., Зариньш И., Маркауса И (1993) *Динамика баланса времени населения Латвии*, Рига: Зинатне, 277 стр.
70. Estes S.B. (2004) How are Family-Responsive workplace arrangements family friendly? Employer Accommodations, Parenting and Children's Socioemotional Well-Being. *The Sociological Quarterly*, Vol.45, Issue 4, pp.637-661
71. ES Nodarbinātības politikas vadlīnijas (2008-2010). [Skatīts internetā. Pieejams: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/08/st10/st10614-re02.en08.pdf>.]
72. Eiropas Nodarbinātības stratēģija. [Skatīts internetā. Pieejams: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_strategy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm).]
73. ES Nodarbinātības un sociālās solidaritātes programma (2007-2013). [Skatīts internetā. Pieejams: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/progress/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html)]

74. Eiropas Dzimumu līdztiesības pakts 2006. [Skatīts internetā. Pieejams: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/gender\\_equality/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/index_en.html); <http://europa.eu/bulletin/en/200603/i1013.htm>]
75. Eiropas Komisija. Zaļā grāmata. Darba likumdošanas modernizēšana, lai risinātu 21.gs.radītās problēmas. 2006.
76. Eiropas Kopiena (2009) Lauziet dzimumu stereotipus, dodiet talantam iespēju.
77. Esping-Andersen, G., Gallie, D., Hemerijck, A. and Myles, J. (2001) *A new welfare architecture for Europe? Report for the Belgian presidency of the EU*, September.
78. Evans, J.M. (2001), *Firms' Contribution to the Reconciliation Between Work and Family Life*, OECD.
79. Ēriksens, T.H. (2005) *Mirkļa tirānija* : straujš un gauss laiks informācijas sabiedrībā. Rīga: Norden AB, 223 lpp.
80. Fletcher, J. K. & Bailyn, L. (2005). The equity imperative: Redesigning work for work-family integration. In E. Kossek & S. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Cultural and individual perspectives*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
81. Flick U. (2006). *An Introduction to Qualitative Research*, 4th edition, Sage, London,
82. Forth, J., Lissenburgh, S., Callender, C. and Millward, N. (1997) Family-friendly Working Arrangements in Britain, 1996. London: Department for Education and Employment
83. Frankel M. (1998) Creating the family friendly workplace: barriers to solutions. In S.Klarreich (ed) *Handbook of organizational health psychology: Programs to make the workplace healthier* (pp 79-100), Madison: International Universities Press., 18, 3, pp.
84. Frediani A.A. (2010) Sen's Capability Approach as a framework to the practice of development. *Development in Practice*, 20:2, 173-187.
85. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
86. M R Frone, M Russell & M L Cooper, 'Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface'. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, 1992, pp. 65-78
87. Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In Quick, J. C., & Tetrick, L. E. (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
88. Galinsky E., Bond J.T., Friedman E.D. (1996) 'The Role of Employers in Addressing the Needs of Employed Parents.' *Journal of Social Issues* 52: 111-36.
89. Galinsky E., Bond J.T. Hill E.J. (2004) 'When Work Works: A Status Report on Workplace Flexibility: Who Has It? Who Wants It? What Difference Does It Make?' [Skatīts internetā.Pieejams: <http://familiesandwork.org/3w/research/downloads/status.pdf>]
90. Гейдане И.М., Гоша З.Ж., Зариньш И.В., Свикис А.Я., Цице А.А., Эглите П.А. (1976) *Баланс времени населения Латвийской ССР.*, Рига: Зинатне, 256 стр.
91. Gerstel, N., & Sarkisian, N. (2006). A sociological perspective on families and work: The import of gender, class, and race. In M. P. Catsoupes, E.Kossek, & S. Sweet (Eds.), *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches* (pp. 237 – 266). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
92. Gidenss, A. (1999). *Sabiedrības veidošanās*. Rīga: AGB. 400 lpp.
93. Giele, J Elder, G (Eds) (1998) *Methods of Life Course Research: Qualitative and Quantitative Approaches*, London: Sage.

94. Glaser, B. G. & Holton, J. (2004). Remodeling Grounded Theory. In *Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research*. Retrieved June 1, 2006, from <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-04/2-04glaser-e.htm>
95. Glaser, B., Strauss, A., 1967. *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY.
96. Glass, J. and Estes S. B. 1997. The family responsive workplace. *Annual Review of Sociology*, Vol.23, pp. 289-313
97. Glass J.L., and Finley A. 2002. Coverage and effectiveness of family responsive workplace policies. *Human Resource Management Review*, Vol.12, pp. 313-337.
98. Goodstein, J. (1994), 'Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues', *Academy of Management Journal*, 37, 2, pp. 350-82.
99. Goodstein, J. (1995) 'Employer involvement in eldercare: an organizational adaptation perspective', *Academy of Management Journal*, 38, 6, pp. 1657-71.
100. Grandey A.A., Cordeiro B.L. (2002) Family – Friendly Policies and Organizational Justice. [http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia\\_template.php?id=231](http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_template.php?id=231)
101. Greenhaus J H & W J Beutel, 'Sources of conflict between work and family roles'. *Academy of Management Review*, vol. 10, January 1985, pp.76-88.
102. Greenhaus J H, K M Collins & J D Shaw, 'The relation between work-family balance and quality of life'. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, 2003, pp. 510-531.
103. Greenhaus, J.H. & Foley, S. The intersection of work and family lives. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds), *Handbook of career studies*. Los Angeles, CA: Sage, 2007, pp. 131–52.
104. Greenhaus J H & S Parasuraman, 'The Integration of Work and Family Life: Barriers and Solutions'. In: *Integrating Work and Family: Challenges and Choices for a Changing World*. S.Parasuraman & J.H.Greenhaus (eds). London: Praeger, 1999, pp.231-240.
105. Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. 2006. When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31: 72-92.
106. Greenhaus, J. H., & Singh, R. 2004. Work-family relationships. In Spielberger, C. D. (Ed.), *Encyclopedia of applied psychology* (pp. 687-698). San Diego, CA: Elsevier.
107. Greenhaus, J. H. (2009). Corporate work-life interventions: A multi-level perspective. In Crouter, A. C. & Booth, A. (Eds.), *Work-life policies that make a real difference for individuals, families, and organizations* (pp. 141-154). Washington, DC: The Urban Institute Press.
108. Gregory A, S Milner (2009), 'Editorial: Work–life Balance: A Matter of Choice?' *Gender, Work and Organization*. Vol. 16 (1)
109. Grzywacz, J. G. (2002). Toward a theory of work–family facilitation. Paper presented at the *34th Annual Theory Construction and Research Methodology Workshop*, November 2002, Houston, TX.
110. Grzywacz J.G., Carlson D.S. (2007) Conceptualizing Work-Family Balance: Implications for Practice and Research. In *Advances in Developing Human Resources* Vol. 9, No 4.
111. Grzywacz, J. G., Carlson, D., Kacmar, K. M., & Wayne, J. (2007). A multi-level perspective on the synergies between work and family. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 559-574.
112. Guest D.E. (2001) Perspectives on the Study of Work-Life Balance. A Discussion Paper. [Skatīts internetā. Pieejams: [www.ucm.es/info/Psyap/enop/Quest.htm](http://www.ucm.es/info/Psyap/enop/Quest.htm)]

113. D Guest, 'Perspectives on the Study Work-Life Balance'. *Social Science Information*, Vol. 41, February 2002, pp.255-279.
114. Ģimenes valsts politikas pamatnostādnes 2011.-2017.gadam. Rīga, 2009. [Skatīts internet. Pieejams: [http://www.lm.gov.lv/LMPAM\\_VGP\\_2009-2017](http://www.lm.gov.lv/LMPAM_VGP_2009-2017)]
115. Haas L. (1999) Families and work. In M.Sussman, S.Steinmetz *Handbook of Marriage and the Family*. NY:Plenum Press pp.571-576
116. Hakim C. (2000) *Work – lifestyle choices in the 21<sup>st</sup> century: preference theory*. Oxford. 340p.
117. Hall D.T. (1990) Promoting Work/Family Balance: An Organization-Change Approach. *Organizational Dynamics* Vol 18, pp 5-8
118. Halpern D.F. and Riggio H.R.(ed.) (2006) Changes at the Intersection of Work and Family: Organizational and Worker Perspectives, Volume 1.
119. Halpern D.F. and Riggio H.R.(ed.) (2006) Changes at the Intersection of Work and Family: Family Perspectives, Volume 2.
120. Hammer L, Kossek E, Yragui N, Bodner T, and Hansen G (2009) Development and validation of a multi-dimensional scale of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management* 35: 837–56.
121. Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and Validation of a Multidimensional Scale of Perceived Work–Family Positive Spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 249–265.
122. Hantrais, L. (2000) *Social Policy in the European Union*, (2nd edn). Basingstoke: Macmillan.
123. Hardy, S. and Adnett, N. (2002) "The Parental Leave Directive: Towards a "Family-Friendly" Social Europe ?", *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 8:2, 157—172.
124. Harker L. (1996) The family – friendly employer in Europe// Lewis S., Lewis J.(ed.) *The Work – Family Challenge: Rethinking Employment*. London: Sage
125. Harrington B., James J.B. (2005) The Standards of Excellence in Work-Life Integration: From Changeing Policies to Changing Organizations. In: Pitt-Catsouphes M., Kossek E.E., Sweet S. (eds) *The Work and Family Handbook*. Routledge, 816 pp.
126. Hazans M. (2005) Working too hard? [Skatīts internetā. Pieejams: <http://www.politika.lv/index.php?id=111528&lang=lv>]
127. Hazans M. (2006) Apmierinātība ar darbu un tās ietekme uz apmierinātību ar dzīvi. Grām.: Bela B., Tisenkopfs T. (zin.red.) *Dzīves kvalitāte Latvijā*. Rīga: Zinātne., 430 lpp.
128. Healy, R. (2008). Crystal ball: 10 ways Generation Y will change the workplace. [Skatīts internetā. Pieejams: <http://www.brazencareerist.com/2008/05/23/crystal-ball-10-ways-generation-y-will-change-the-workplace/>]
129. Hein C. (2005) *Reconciling Work and Family* Responsibilites. Practical Ideas from Global Experience. International Labor Office. 207pp.
130. Herlihy P.A. (2000) Employee Assistance and Work/Family Programs. *Employee Assistance Quarterly*, 16:1, 33-52.
131. Heymann SJ and Earle A. (2010) *Raising the Global Floor: Dismantling The Myth That We Can't Afford Good Working Conditions For Everyone*. Stanford University Press.

132. Hill, E. J., Martinson, A., Ferris, M., & Baker, R. (2004). Beyond the mommy track: The influence of new-concept part time work for professional women on work and family. *Journal of Family & Economic Issues*, 25(1), 121–136.
133. Higgins, E. T., Bond, R. N., Klein, R. and Strauman, T. (1986). Self-Discrepancies and Emotional Vulnerability: How Magnitude, Accessibility, and Type of Discrepancy Influence Affect. *Journal of Personality and Social Psychology* 51:5-15.
134. Higgins, C. A., & Duxbury, L. E. 1992. Work-family conflict: A comparison of dual-career and traditional-career men. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 389-411.
135. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524.
136. Hobson B & S Fahlén, (2009) *Applying Sens Capabilities Framework to Work Family Balance within a European Context: Theoretical and Empirical Challenges*, REC-WP 03/2009, Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe, RECWOWE Publication, Dissemination and Dialogue Centre, Edinburgh. [Skatīts internetā. Pieejams: [http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/recwoweputdiac/working\\_papers/](http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/recwoweputdiac/working_papers/)]
137. Hochschild, A., & Machung, A. (1989). *The second shift: Working parents and the revolution at home*. New York: Viking.
138. Holton, J. A. (2007). "The Coding Process and Its Challenges" in *The Sage Handbook of Grounded Theory*, Bryant & Charmaz (Eds.), Sage Publications, London, pp.265-289.
139. Homans, G. (1958) 'Social Behavior as Exchange'. *American Journal of Sociology*, 63 (6): 597-606.
140. Houston D.M. (2005) *Work-Life Balance in the 21st Century. The Future of Work Series*. Palgrave Macmillan. P.263
141. Hoyman M., Duer H. (2004) A Typology of Workplace Policies: Worker Friendly vs. Family Friendly? *Review of Public Personnel Administration*; 24; 113
142. Hyland M., Jackson S.E. (2005) A Multiple Stakeholder Perspective: Implications for Measuring Work-Family Outcomes. In: Pitt-Catsouphes M., Kossek E.E., Sweet S. (eds) *The Work and Family Handbook*. Routledge, 816 pp.
143. IESE Insight. (2009). *Harmonizing work, family and personal life in times of crisis*. Retrieved July 7, 2009, [Skatīts internetā. Pieejams: <http://insight.iese.edu/fichaMaterial.aspx?pk=5148&idi=2&origen=1&ar=17>]
144. Jacquot S, Ledoux C, Palier B (2010) The emergence and changing nature of a polysemic category. European resources in the field of reconciliation between paid work and private life. Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe, RECWOWE Publication, Dissemination and Dialogue Centre, Edinburgh. [Skatīts internetā. Pieejams: [http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/recwoweputdiac/working\\_papers/](http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/recwoweputdiac/working_papers/)]
145. Jahn E W, C A Thompson & R E Kopelman, 'Rationale and construct validity evidence for a measure of perceived organizational family support: Because purported practices may not reflect reality'. *Community, Work and Family*, Vol. June 2003, pp. 123-140.
146. Ja rūp, tad piedalies! Caring is sharing. (2007) Pētījuma fragments. Amsterdamas Sociālo zinātņu pētījumu skola. Verwey-Jonker Instituut, Utrecht., 54 lpp.

147. Jacobs J.A., Madden J.F. (ed.) (2006) *Mommies and Daddies on the Fast Track: Success of Parents in Demanding Professions*.
148. Jenson J (2008) *Writing Women Out, Folding Gender In: The European Union "Modernises" Social Policy* Social Politics: International Studies in Gender, State and Society - Volume 15, Number 2, pp. 131-153
149. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organisational Stress*. New York: Wiley.
150. Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 323-327.
151. Kalve I. (2005) Apsegļot pārmaiņu vējus : *stratēģiskā un pārmaiņu vadība*. Rīga: Turība. SIA "Elpa-2" 295 lpp.
152. Kaņejeva S. (2001) Iedzīvotāju izpratne un attieksme pret dzimumu līdztiesības jautājumiem. Rīga: SKDS., [Skatīts internetā. Pieejams: <http://www.politika.lv/index.php?id=4862>]
153. Kelly, E. L. (1996). Theorizing corporate family policies: How advocates built "the business case" for "family friendly" programs. In R. Hudson & T. L. Parcel (Eds.), *Research in the sociology of work* (pp. 169-202). Stamford, CT: JAI Press Inc.
154. Kingsmill, D (2001), Review of Women's Employment and Pay (London: DTI).
155. Konrad, A. and Mangel, R. (2000). "The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity". *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1225-1237.
156. Korabik K , D S Lero & D L Whitehead (eds) *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices*. Elsevier, 2008, 430 p;
157. Korpa V. (2008) Darba un ģimenes saskaņošanas izpēte kā pētījumu joma Latvijā. *Latvijas Universitātes Raksti*, 736. sējums "Socioloģija. Socioloģijai Latvijā 40", Rīga: LU Akadēmiskais apgāds,
158. Kossek, E. E., Colquitt, J. A., & Noe, J. A. (2001). Caregiving decisions, well-being, and performance: The effects of place and provider as a function of dependent type and work-family climates. *Academy of Management Journal*, 44(1), 29-44.
159. Kossek E E, Dass P, Demarr B (1994), 'The dominant logic of employer sponsored work and family initiatives: Human resource managers' institutional role', *Human Relations*, Vol. 47 (9), pp. 1121-1139
160. Kossek, E.E., Hammer, L., Lewis, S., (2010) 'Work-life initiatives and organizational change'. *Human Relations*, vol.63, no.1, pp.3-19.
161. Kossek E.E., Lambert S.J. (eds) (2005) *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives*. NJ: Lawrence Erlbaum Press
162. Kossek, E. E., R. Noe, DeMarr, B. 1999. Work-family role synthesis: Individual, family and organizational determinants. *International Journal of Conflict Management*, 10(2): 102-129.
163. Kossek, E. and Ozeki, C. (1999) "Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review" *Community, Work and Family*, Vol.2 No.1, pp. 7 - 32
164. Lambert S (2000) Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 43: 801-815.



165. Lambert S.J., Kossek E.E. (2005) Future Frontiers: Enduring Challenges and Established Assumptions in the Work-Life Field. Grām.: Kossek E.E., Lambert S.J. (eds) (2005) *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives*. NJ: Lawrence Erlbaum Press
166. *Latvijas iedzīvotāju laika izlietojums* (1998) Statistikas biļetens. Rīga: LR CSP, LZA EI, 82 lpp.
167. *Latvijas iedzīvotāju laika izlietojums* (2005) Statistisko datu krājums. Rīga: LR CSP, 162 lpp.
168. *Latvijas Nacionālais Attīstības plāns 2007 – 2013* (2006) Rīga: LR Reģionālās Attīstības un Pašvaldību lietu ministrija., 56 lpp.
169. Lāce I. (2006) Laika izlietojums un dzīves kvalitāte Latvijā. Grām.: Bela B., Tisenkopfs T. (zin.red.) *Dzīves kvalitāte Latvijā*. Rīga: Zinātne., 430 lpp.
170. Lewis S., Lewis J. (1996) *The Work-Family Challenge: Rethinking Employment*. London: Sage.
171. Lewis, S. (1997). "Family-friendly" employment policies: A route to changing organizational culture or playing around at the margins? *Gender, Work & Organisation*, 4, 13-23.
172. Lewis, S. and Taylor, K. (1996) 'Evaluating the Impact of Family Friendly Employer Policies: A Case Study' in Lewis, S. and Lewis, J. (eds) *The Work-Family Challenge: Rethinking Employment*. London: Sage
173. Lewis, S (2003) 'The integration of paid work and the rest of life. Is post-industrial work the new leisure?', *Leisure Studies*, Vol.22, October, pp.343-355.
174. Lewis, S. (2001) "Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge?" *Women in Management Review*, Vol.16 No.1, pp. 21 – 29
175. Lewis, J. (2006) Work/family reconciliation, equal opportunities and social policies: the interpretation of policy trajectories at the EU level and the meaning of gender equality, *Journal of European Public Policy*, 13, 3: 420-437.
176. Lewis, S., da Dores Guerreiro, M., & Brannen, J. (2006). Case studies in work-family research. In M. Pitt-Catsouphes, E. E. Kossek, & S. Sweet (Eds.), *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods and approaches* (pp. 489-502). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
177. Lippe T., Jager A., Kops I. (2006) Combination Pressure. The Paid Work-Family Balance of Men and Women in European Countries. *Acta Sociologica*. Vol.49 (3). pp.303-319.
178. Lobel S. A. 1999. Impacts of diversity and work-life initiatives in organisations, in G. N. Powell ed., *Handbook of gender and work* pp. 453-474. Thousand Oaks, CA, Sage.
179. MacDermid S.M., Litchfield L.C., Pitt-Catsouphes M. (1999) Organizational Size and Work-Family Issues. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*.
180. K E MacEwen & J Barling, 'Daily consequences of work interference with family and family interference with work'. *Work and Stress*, Vol. 8, 1994, pp. 244-254.
181. MacInnes J. (2005) Work – life balance in Europe: a response to the baby bust or reward for the baby boomers? *European Societies revision 2*. 11/10/2005. [Skatīts internetā. Pieejams: <http://www.ihs.ac.at/pdf/soz/macinnestext.pdf>]

182. Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain. *American Sociological Review*, 42, 921-936.
183. Marks, S. R., & Leslie, L. A. (2000). Family diversity and intersecting categories: Toward a richer approach to multiple roles. In D. Demo, K. Allen, & M. A. Fine (Eds.), *Handbook of family diversity* (pp. 402-423). New York: Oxford University Press.
184. Martel J.P., Dupuis G. (2006) Quality of Work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research* No.77, pp.333-368
185. Mazey, S. (2002) "Gender Mainstreaming Strategies in the EU", *Feminist Legal Studies*, vol. 10, no. 3, pp. 227-240.
186. Meadows P.(ed.) (1996) *The Future of Works: Contributions to the Debate*. York:YPS
187. Meyer, C. S., S. Mukerjee and A. Sestero. 2001. "Work-family Benefits: Which Ones Maximize Profits?" *Journal of Managerial Issues* 13 (1) : 28-44.
188. Mihaylova, D. (2004). *Social Capital in Central and Eastern Europe. A Critical Assessment and Literature Review*, Budapest: Center for Policy Studies, Central European University.
189. Milkie M A, K E Denny, S Kendig & S Schieman, *Measurement of the Work-Family Interface*, 2010, [Skatīts internetā. Pieejams: [http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia\\_entry](http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry)]
190. Miliken, F., Martins, L., and Morgan, H. (1998). "Explaining Organizational Responsiveness to Work-Family Issues: The Role of Human Resource Executives as Issue Interpreters". *Academy of Management Journal*, 41, pp. 580-592.
191. Morgan, H. and Milliken, F.J. (1992), 'Keys to action: understanding differences in organizations' responsiveness to work-and family issues', *Human Resource Management*, 31, 3, pp. 227-48.
192. Morris M.L., Madsen S.R. (2007) Advancing Work-Life Integration in Individuals, Organizations and Communities. In *Developing Human Resources* Vol. 9, No. 4.
193. Naithani P (2010). Recession and Work-Life Balance Initiatives. *Rom. Econ. J.*, 13(37): 55-68.
194. Nehmeh R (2009). What is Organizational Commitment, SMC Working Papare. Swiss Management Center.
195. Neimane A. (1999) Dzimums un tautas attīstība Latvijā. Rīga. UNDP.
196. Newman M & K Mathews, 'Federal Family-Friendly Workplace Policies: Barriers to Effective Implementation'. *Review of Public Personnel Administration*, Vol.19, March 1999, pp. 34-48;
197. Niemi I., Eglite P., Mitrika A., Patrushev V., Paakonen H. (1991) Time Use in Finland, Latvia, Lithuania and Russia. Helsinki: Central Statistical Office of Finland, pp. 80
198. Nippert-Eng, C. E. (1996). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago Press.
199. O'Driscoll, M. (1996). "The interface between job and off-job roles: enhancement and conflict". In C. Cooper and I. Robertson (eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Volume 11. Chichester: John Wiley.
200. Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, Vol.16, pp.145-179.

201. Osterman, P. (1995), 'Work/family programs and the employment relationship', *Administrative Science Quarterly*, 40, 4, pp. 681-700.
202. Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of re-structuring: Trends in diffusion and effects on employeewelfare. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2), 179-196.
203. Our Common Future. The Brundtland Commission, 1987 *United Nations World Commission on Environment and Development* Oxford: Oxford University Press
204. Padavic I., Reskin B.F. (2006) *Women and Men at Work*. Second edition.
205. Parasuraman S., Greenhaus J.H. (ed.) (1999) *Integrating Work and family: Challenges and Choices for a changing World*. Contributors Publisher:praeger.p.260
206. Pasākumi darba un personīgās dzīves līdzsvarošanas īstenošanai: Labas prakses piemēri Eiropas Savienības un citās valstīs, kā arī Latvijā. (2007) Rīga: Tehnoloģiju attīstības forums., 60 lpp.
207. Pavlina I. (2009) Darba, privātās un ģimenes dzīves saskaņošana. Apcerejumi par Latvijas iedzīvotājiem Nr.14. Starppaaudžu profesionālā mobilitāte un ģimenes attiecību pārmaiņas Latvijā. Rīga.
208. Perry-Jenkins, M.; Repetti, R.; and Crouter, A. (2000). "Work and Family in the 1990s." *Journal of Marriage and the Family* 62:981–998.
209. Peters, Pascale & Stefan Heusinkveld (2010), Institutional Explanations for Managers' Attitudes towards Telehomeworking, *Human Relations*, 63 (1): 107-135.
210. Pētījums par faktoriem, kas nosaka sieviešu iespējas iesaistīties darba tirgū. (2005) Rīga: Baltijas Sociālo zinātņu institūts., [Skatīts internetā. Pieejams: [http://www.biss.soc.lv/downloads/resources/EQUAL/Sievietes\\_darba\\_tirgu.pdf](http://www.biss.soc.lv/downloads/resources/EQUAL/Sievietes_darba_tirgu.pdf)]
211. Pitt-Catsoupes, Marcie (2002). Family-friendly workplace. Sloan Work and Family Research Network. [Skatīts internetā. Pieejams: [http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia\\_entry.php?id=232](http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=232)]
212. Pitt-Catsoupes M., Kossek E.E., Sweet S., (2005) Charting New Territory: Advancing Multi-Disciplinary Perspectives, Methods and Approaches in the Study of Work and Family. In: Pitt-Catsoupes M., Kossek E.E., Sweet S. (eds) *The Work and Family Handbook*. Routledge, 816 pp.
213. Pitt-Catsoupes M., Kossek E.E., Sweet S.(eds) (2005) *The Work and Family Handbook. Multi-disciplinary perspectives and approaches.*, Routledge., 816 pp.
214. Pittman, J. F. (1994). Work/family fit as a mediator of work factors on marital tension: Evidence from the interface of greedy institutions. *Human Relations*, 47, 183-209.
215. Plantenga, J. and Remery, C. (2005) *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*. Report for the European Commission. Luxembourg: Office for Official Publications.
216. Pleck J.H. (1977) The Work-Family Role System. In: *Social Problems*, Vol.24, No.4. pp.417-427
217. Polemans S. (2001) *Individual and Organizational issues in work-family conflict*. Research paper. [Skatīts internet. Pieejams: [www.iese.edu/research/pdfs/PI-0444-E.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/PI-0444-E.pdf)]
218. Privātpersonu finanšu institūts (2011). Pabalsti vecākiem un bērniem. [Skatīts internetā. Pieejams: [www.manasfinanses.lv/2010/01/15/maminalaga](http://www.manasfinanses.lv/2010/01/15/maminalaga)]

219. Putniņa A., Zīverte L. (2004) Sievietes un vīrieši pārvaldībā. Rīga: Sabiedriskās politikas institūts. [Skatīts internetā. Pieejams: <http://www.politika.lv/index.php?id=3362>]
220. Putniņa A. (2005) Vīrieši Latvijā: situācijas ieskicējums. Grām.: Zvidriņš P. (zin.red.) Demogrāfiskā situācija šodien un rīt. Nr. 3(4) SAK Zinātniski pētnieciskie raksti. Rīga: Zinātne., 206 lpp.
221. Putniņa A. (2006) Laba dzīve Latvijā: skats uz dzimtes veidotu sociālo likteni. Grām.: Bela B., Tisenkopfs T. (zin.red.) Dzīves kvalitāte Latvijā. Rīga: Zinātne., 430 lpp.
222. Reingardiene J (ed.) (2006). *Between Paid and Unpaid Work: Family Friendly Policies and Gender Equality in Europe*. Vilnius: Social Research Centre, Vytautas Magnus University Centre for Equality Advancement. [Skatīts internetā. Pieejams [http://www.jafnretti.is/D10/\\_Files/BetweenPaidandUnpaidWork.pdf](http://www.jafnretti.is/D10/_Files/BetweenPaidandUnpaidWork.pdf)]
223. Rothbard, N. P. 2001. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46: 655-684.
224. Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. 2005. Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16: 243-258.
225. Ruderman, M. N., Ohlott, P.J., Panzer, K. & King, S.N. (2002). Benefits of Multiple Roles for Managerial Women. *Academy of Management Journal*, 45, 369–386.
226. Saltztein A L, Y Ting & G Saltzein, 'Work-Family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policy on attitudes of federal government employees'. *Public Administrative Review*, Vol. 61, April 2001, pp. 452-467.
227. Savall H. (2010) *Work and People: an economic evaluation of job-enrichment*. USA: IAP-Information Age Publishing, Inc, p.267.
228. Schein, E. H. (1984) Culture as an environmental context for careers. *Journal of Occupational Behavior*, 5: 71-81.
229. Scott, W. R. (1987) The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32:493-511.
230. Scott J., Marshall G. (ed) (2005) *A Dictionary of Sociology*. Oxford: Oxford University Press. 3rd edition. 720 p.
231. Searle, M.S. (1990) *Social Exchange Theory as a Framework for Understanding Ceasing Participation in Organized Leisure Activities*, Editor: Bryan J. A. Smale, Ontario Research Council on Leisure. Proceedings, Sixth Canadian Congress on Leisure Research, May 9-12, 1990. University of Waterloo
232. Sedlenieks K., Vasiļevska K. (2006) Vīriešu iespējas savienot darba un ģimenes dzīvi mūsdienu Latvijā: Projekta rezultātu apkopojums. 48 lpp. [Skatīts internetā. Pieejams: <http://www.menequal.lv/lat/petijums>]
233. Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39, 567-578.
234. Sieviete uzņēmējdarbībā: kvantitatīvais pētījums. (2006) Biedrība Līdere. Latvijas Fakti. Lietišķās informācijas dienests. [Skatīts internetā. Pieejams: <http://www.lidere.lv/dl/su2006.pdf>]
235. *Sloan Work and Family research Network*. [Skatīts internet. Pieejams: <http://wfnetwork.bc.edu>]

236. Smith V.(1997) New Forms of Work Organization. *Annual Review of Sociology*. Vol 23 No 8. 315-339
237. Stacey J. (1996) *In the Name of the Family: Rethinking Family Values in the Postmodern Age.*, Boston: Beacon Press.
238. Stratigaki, M. (2004) "The cooptation of gender concepts in EU policies: the case of 'reconciliation of work and family'", *Social Politics* 11(1): 30–56.
239. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory, procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
240. Sweet, S., & Moen, P. (2006). Advancing a career focus on work and the family: Insights from the life course perspective. In M. Pitt-Catsouphes, E. E. Kossek & S. Sweet (Eds.), *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 189-208). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
241. Sweet S., Pitt-Catsouphes M., Kossek E.E. (2005) How Diverse Methodologies Inform Understandings of Work and Family Relations. In: Pitt-Catsouphes M., Kossek E.E., Sweet S. (eds) *The Work and Family Handbook*. Routledge, 816 pp.
242. Swody C.A., Powell G.N. (2007) Determinants of Employee Participation in Organizations' Family-friendly Program: A Multi-level Approach. *Journal of Business Psychology* No.22. pp.111-122
243. Tabuns A. (1998) Socioloģija Latvijā: vakar, šodien, rīt. Grām.: Tabuns A. (zin.red.) Sabiedrības pārmaiņas Latvijā. 277 lpp.
244. Tausig, M. and R. Fenwick (2001), 'Unbinding time: alternative work schedules and worklife balance', *Journal of Family and Economic Issues*, 22 (2), 101-119.
245. The Lisbon Strategy (2000). Lisabonas stratēģija. Pieņemta 2000.gadā, atjaunota 2005.gadā. Eiropas Padome.
246. Thomas, G., & James, D. (2006). Reinventing grounded theory: some questions about theory, ground and discovery. *British Educational Research Journal*, 32(6), 767–795.
247. Thompson C.A., Beauvais L.L., Lyness K. (1999) When work-family benefits are not enough: The influence of work family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior* No.54, pp.392-415
248. Tisenkopfs T. (2009) „Indivīda atbildība: krīzes izaicinājums šodienas Latvijā”. J.Rozenvalds un I.Ijabs (red.) *Latvija. Pārskats par tautas attīstību, 2008/2009: Atbildīgums*. Rīga: LU Sociālo un politisko pētījumu institūts, 17.-25. lpp.
249. Trantow S., Stieger J., Hees F., Jeschke J. (2011) Resisting Time Pressure: Work-Integrated Learning Facing Individual Challenges in Knowledge-Based Economies. In e-Book: *The Value of Work. Updates on Old Issues*. Ed.Cuzzocrea V., Laws J. Oxford: Inter-Disciplinary Press.
250. Tremblay D.G. (2004) Work-Family Balance: What are the sources of difficulties and what could be done? Research Note. [Skatīts internetā. Pieejams: [www.teluq.ca/chaireeCosavoir/pdf/NRC04-03A.pdf](http://www.teluq.ca/chaireeCosavoir/pdf/NRC04-03A.pdf)]
251. Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship. *Academy of Management Journal*, 40, 1089–1121.
252. Voydanoff, P. (2002). Linkages between the workfamily interface and work, family, and individual outcomes. *Journal of Family Issues*, 23, 138–164.

253. Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66, 398–412.
254. Voydanoff, P. (2005) 'Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach'. *Journal of Marriage and Family*, Vol. 67, April, pp. 822-836.
255. Wallace, CD. (2002). 'Household strategies: their conceptual relevance and analytical scope in social research'. *Sociology*, vol 36, no. 2, pp. 279-292.
256. Wang, P., & Walumbwa, F.O. (2007). Family-friendly programs, organisational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60(2), 397-427.
257. Warren, J. A., & Johnson, P. J. (1995). The impact of workplace support on work-family role strain. *Family Relations*, 44, 163-169.
258. Wax A.L. (2004) Family-Friendly Workplace Reform: Prospects for Change. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 596
259. Weber, J. (2009). *Paid family leave: One solution to helping today's working families meet their responsibilities at critical times*. Chestnut Hill, MA: Sloan Work and Family Research Network. [Skatīts internetā. Pieejams: [http://wfnetwork.bc.edu/pdfs/policy\\_makers17.pdf](http://wfnetwork.bc.edu/pdfs/policy_makers17.pdf)]
260. Weber J., Curlew M. (2009) The Impact of the Recession on Work and Family. Chestnut Hill, MA: Sloan Work and Family Research Network. [Skatīts internetā. Pieejams: [http://wfnetwork.bc.edu/pdfs/policy\\_makers19.pdf](http://wfnetwork.bc.edu/pdfs/policy_makers19.pdf)]
261. Whatson T.J. (2008) *Sociology, Work and Industry*. London: Routledge
262. Whitehouse G., Haynes M., Macdonald F., Arts D. (2007) Reassessing the 'family-friendly workplace': Trends and influences in Britain, 1998-2004. *Employment Relations Research Series No.76*. [Skatīts internetā. Pieejams: <http://www.berr.gov.uk/files/file40754.pdf>]
263. Wood S. (1999) Family-Friendly management: testing the various perspectives. *National Institute Economic Review* 168;
264. Wood, S. and de Menezes, L.M. (2010). Family-friendly management, organizational performance and social legitimacy, *International Journal of Human Resource Management*
265. Wright, T., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493.
266. Zariņa I.B. (sast. un red.) (1999) Vīrieša loma ģimenē. Starptautiskas konferences materiāli. Rīga: LZA EI, 231 lpp.
267. Zedeck, S. & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45, 240-251.
268. Zepa B., Jeruma L., Pudule I. (2000) Nabadzības feminizācija: riska faktoru maiņa Latvijā no 1991. līdz 1999.gadam. Rīga: Baltijas Datu nams. [Skatīts internetā. Pieejams: <http://www.politika.lv/index.php?id=4874>]
269. Zepa B., Jeruma L. (2004) Gender, Work and Employment in Ten Candidate Countries of Central and Eastern Europe. Final Report. Latvia. Riga: BISS. [Skatīts internetā. Pieejams: <http://www.bszi.lv/downloads/resources/>]

270. Zīverte L., Šūmane S., Tisenkopfs T. (2005) Sievietes biznesā un lauksaimniecībā. Gala ziņojums. Rīga: Baltijas Studiju Centrs. [Skatīts internetā. Pieejams: [http://www.lm.gov.lv/doc\\_upl/GALA\\_ZINOJUMS\\_LM\\_latv.pdf](http://www.lm.gov.lv/doc_upl/GALA_ZINOJUMS_LM_latv.pdf)]
271. Zobena A. (galv.red.) (2007) Latvija. Pārskats par tautas attīstību 2006/2007. Cilvēkkapitāls: mans zelts ir mana tauta? Rīga: LU SPPI, 117 lpp.
272. Zvidriņš P. (1996) Ģimene un dzimstība Latvijā. Rīga: LU, 106 lpp.
273. Yasbek, P. (2004). The business case for firm-level work-life balance policies: A review of the literature. [Skatīts internetā. Pieejams: [www.dol.govt.nz/PDFs/FirmLevelWLB.pdf](http://www.dol.govt.nz/PDFs/FirmLevelWLB.pdf)]
274. Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

## PIELIKUMS Nr.1

### Pārskats par ranžējuma tipa darba devēju vērtēšanas sistēmu metodoloģiju Latvijā

Nosaukums	Metodoloģija	
<b>„Uzņēmumu reputācijas tops”</b>	Nolūks: Uzņēmumu reputācijas reitingu apkopojums.	
	Informācijas iegūšana: - Sākotnēji iedzīvotāju aptauja-anketēšana respondentu dzīvesvietās. Veidota reprezentatīvā izlase pēc stratificētās nejaušās izlases principa. ~ 1000 resp. Kopš 2009.g. interneta apt. - Uzņēmēju interneta aptauja. Izlase veidota pēc kvotu izlases principiem (uzņēmumu darbības jomas, kas proporcionālas Latvijas iekšzemes kopprodukta sadalījumam dažādās tautsaimniecības nozarēs) ~400 resp.	Reputāciju veidojošie faktori: - Produkti un pakalpojumi; - Darba devēja tēls; - Korporatīvā komunikācija; - Starptautiskā organizācija; - Sociālā atbildība; - Nākotnes orientācija; - Uzņēmuma atbildība pret vidi.
<b>„Uzņēmumu reputācijas ekspertu tops”</b>	Nolūks: Uzņēmumu reputācijas reitingu apkopojums.	
	Informācijas iegūšana: - Latvijā zināmu ekonomikas ekspertu un nozaru asociāciju pārstāvju vērtējums.	Reputāciju veidojošie faktori: - Produkti un pakalpojumi; - Darba devēja tēls; - Korporatīvā komunikācija; - Starptautiskā organizācija; - Sociālā atbildība; - Nākotnes orientācija; - Uzņēmuma atbildība pret vidi.
<b>„Pievilcīgākais darba devējs”</b>	Mērķis: Noskaidrot, ko darbinieki sagaida no iespējamā darba devēja un veikt pievilcīgāko darba devēju apkopojumu.	
	Informācijas iegūšana: - Interneta aptauja – respondenti 1056 vadītāji un dažādi speciālisti, kuri ir interesējušies par darba maiņu.	Vērtēšanas kritērijs: kompānija, kurā respondenti vēlētos strādāt.
<b>„Iekārotākais darba devējs”</b>	Mērķis: Noskaidrot uzņēmumu kā darba devēju reputāciju darba tirgū, kā arī galvenos motivējošos faktoros, kas darba ņēmējiem liek izvēlēties, kurā no uzņēmumiem strādāt.	
	Informācijas iegūšana: - interneta aptauja - 8313 resp.	Motivējošie faktori, kas izmantoti kā vērtēšanas kritēriji: - uzņēmuma stabilitāte, - karjeras un pilnveidošanās iespējas, - sociālās garantijas, - atalgojums - u.c., pēc respondentu vērtējuma, svarīgi faktori.
<b>„Labāko un sliktāko darba devēju TOP 10”</b>	Nolūks: Apkopot uzņēmumu darbinieku atsauksmes par saviem darba devējiem – par darba apstākļiem, atalgojumu, karjeras iespējām, vadības un kolēģu attieksmi.	
	Informācijas iegūšana: - interneta aptauja. - Anonīmas darbinieku atsauksmes par Latvijas darba devējiem.	Vērtēšanas kritēriji: - Darba apstākļi; - Atalgojums; - Karjeras iespējas; - Vadības un kolēģu attieksme.
<b>„Goda dēlis”</b>	Nolūks: Noteikt rūpīgākā un atbildīgākā uzņēmuma titulu un izveidot atbildīgāko darba devēju sarakstu.	
	Informācijas iegūšana: - interneta aptauja - 1052 resp. - Balsošana portālā draugiem.lv un VDI mājas lapā.	Vērtēšanas sistēma: - Respondentu favorītu uzņēmumi. - Uzņēmums izturējies VDI pārbaudi.

Avots: Autores veidota tabula, balstoties uz pētījuma gaitā iegūto informāciju par darba devēju vērtēšanas sistēmām



## PIELIKUMS Nr.2

### Pārskats par statusa iegūšanas darba devēju vērtēšanas sistēmu metodoloģiju Latvijā

Nosaukums	Metodoloģija	
<b>„Dzimumu līdztiesības indekss organizācijā”</b>	Mērķis: Noskaidrot, kuros Latvijas uzņēmumos tiek nodrošināta labvēlīgākā darba vide abu dzimumu darbiniekiem.	
	Informācijas iegūšana: – Aptaujas metode – respondenti organizācijas darbinieki. – Organizācijas iekšējo normatīvo aktu un dokumentu analīze. Veicējs: LM	Vērtēšanas kritēriji: - Organizācijas iekšējos dokumentos iekļautās dzimumu līdztiesības normas; - Sieviešu un vīriešu īpatsvars augstākajā vadībā; - Paredzētie pasākumi darbinieku ģimenes un darba dzīves saskaņošanai; - Darba vide; - Tiešās vadības attieksme; - Atbildības un pienākumu sadale; - Darbinieku atlase, paaugstināšana; - Darba novērtēšana; - Darba alga;
<b>„Ģimenei draudzīgs komersants”</b>	Mērķis: Akcentēt komersantus, kuru politika un pakalpojumi ir draudzīgi bērniem un ģimenēm, kā arī popularizēt bērniem un ģimenēm draudzīga komersanta ideju.	
	Informācijas iegūšana: Dokumentu analīze; pašvērtējums Veicējs: LM izveidota komisija	Vērtēšanas kritēriji: - Telpu un aprīkojuma atbilstība bērna vajadzībām, t.sk. bērnam ar īpašām vajadzībām un ģimenes ar bērniem vajadzībām; - Nodarbināto veselības aizsardzība darba vietā; - Uz klientu orientēta pakalpojumu sniegšana; - Atbalsts bērniem un ģimenēm vēltiņiem pasākumiem, labdarība; - Komersanta politikas orientācija uz darbinieku efektīvu darba un ģimenes dzīves saskaņošanu.
<b>„Labākais darba devējs”</b>	Nolūks: Godināt uzņēmīgākos un sociāli atbildīgākos darba devējus un izcelt darba devēju nozīmi un ieguldījumu reģionu attīstībā.	
	Informācijas iegūšana: Ekspertu komisijas vērtējums. Veicējs: LDDK un tās sadarbības partneri	Izvērtēšanas pamatprincipi: - Uzņēmums īsteno labu pārvaldības praksi; - Savā darbībā apliecina korporatīvās sociālās atbildības principus; - Uzņēmums aktīvi līdzdarbojas vietējā vai nacionālā līmeņa uzņēmēju biedrībā vai darba devēju organizācijā, stiprinot sociālo dialogu un veicinot sadarbību pašvaldībā; - uzņēmumam nav pārkāpumi darba tiesisko attiecību un darba aizsardzības jomā; - Uzņēmumam nav nodokļu parādu un tas atbildīgi organizē savu finansiāli ekonomisko darbību.

<b>„Sociāli atbildīgs uzņēmums”</b>	Mērķis: Darba devēju vērtēšana atbilstoši augstākajiem korporatīvās sociālās atbildības standartiem attieksmē pret darba tiesībām un darba drošību.	
	Informācijas iegūšana: Ekspertu komisijas vērtējums	Vērtēšanas kritēriji: <ul style="list-style-type: none"> <li>- atbilstība LR tiesību aktu prasībām un, vēlams, jāpārsniedz šie minimālie standarti;</li> <li>- pamanāmi un pastāvīgi uzlabojumi vispārējos darba apstākļos un/ vai darba devēja un darbinieku komunikācijā;</li> <li>- efektīva darbinieku un to pārstāvju līdzdalība;</li> <li>- konsultācijas starp vadību un darbiniekiem vai to pārstāvjiem;</li> <li>- īstenoto pasākumu ilgtspējība;</li> <li>- iespēja izmantot to citās darba vietās; inovācija.</li> </ul>
<b>Nosaukums</b>	<b>Metodoloģija</b>	
<b>„Ilgspējas indekss”</b>	Nolūks: Starptautiskām prasībām atbilstošs uzņēmuma snieguma novērtējums visos korporatīvās atbildības aspektos – vide, darba vide, tirgus attiecības, atbildība pret sabiedrību.	
	Informācijas iegūšana: - internetā bāzēta pašvērtējuma forma, kurā ir 110 jautājumi, sadalīti piecās uzņēmuma darbības jomās ar dažādu „svaru”. Ekspertu padome izvērtē publiski pieejamo informāciju un publiskos reģistrus.	Vērtēšanas sistēma: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Novērtējamās jomas - profils un stratēģija (10%);</li> <li>- tirgus attiecības (15%);</li> <li>- sabiedrība (15%);</li> <li>- vide (25%);</li> <li>- darba vide (35%).</li> <li>- Atsauces uz publiski pieejamu informāciju (gada pārskati , interneta vietne u.c.)</li> <li>- Uzņēmumi tiek pārbaudīti publiskajos reģistros.</li> </ul>

Avots: Autores veidota tabula, balstoties uz pētījuma gaitā iegūto informāciju par darba devēju vērtēšanas sistēmām

**PIELIKUMS Nr.3**

**Ranžējuma tipa darba devēju vērtēšanas sistēmu galvenie rezultāti**

Nosaukums	Uzņēmumu ranžējums pa gadiem		
	2005.gadā	2006.gadā	2007.gadā
„Uzņēmumu reputācijas tops”	1. Hansabanka 2. Latvijas Mobilais telefons 3. Lido 4. Aldaris 5. Laima 6. Parex banka 7. Rimi Latvija 8. SEB Latvijas Unibanka 9. Latvijas Balzams 10. Lattelecom	1. Hansabanka 2. Latvijas Mobilais telefons 3. Aldaris 4. Lido 5. Laima 6. Parex banka 7. SEB Latvijas Unibanka 8. Latvijas Balzams 9. Rimi Latvija 10. Spilva	1. Hansabanka 2. Latvijas Mobilais telefons 3. Lido 4. Laima 5. Aldaris 6. SEB Latvijas Unibanka 7. Latvijas Balzams 8. Starptautiskā Lidosta Rīga 9. Rimi Latvija 10. Tele 2
		2008.gadā	2009.gadā
	2. Hansabanka 3. Laima 4. Lido 5. Latvijas Mobilais telefons 6. Tele 2 7. SEB banka 8. Spilva 9. Latvijas balzāms 10. Aldaris 11. Rimi Latvia	1. Latvijas Mobilais telefons 2. Lido 3. Latvija Statoil 4. Swedbank 5. Laima 6. Rimi Latvia 7. Aldaris 8. Lattelecom 9. Tele 2 10. SEB banka	1. Latvijas Mobilais Telefons 2. Lido 3. Spilva 4. Laima 5. Latvija Statoil 6. Lattelecom 7. Aldaris 8. Rimi Latvia 9. Swedbank 10. Cido grupa
	2008.gadā	2009.gadā	2010.gadā
„Uzņēmumu reputācijas tops” pēc ekspertu ranžējuma	1. Grindeks 2. Latvijas Mobilais telefons 3. SEB banka 4. Hansabanka 5. Tele2 6. Latvija Statoil 7. Latvijas Valsts meži 8. Microsoft Latvia 9. Lauma 10. Stendera ziepju fabrika	1. Latvijas mobilais telefons 2. Tele2 3. Grindeks 4. Rimi Latvia 5. Lāči 6. Latvija Statoil 7. Swedbank 8. Stendera ziepju fabrika 9. Aldaris 10. Lattelecom	1. Grindeks 2. Latvijas Mobilais telefons 3. Rimi Latvia 4. Aldaris 5. Stendera ziepju fabrika 6. Latvija Statoil 7. Lāči 8. Spilva 9. Lattelecom 10. Pure Food
	2007.gadā	2008.gadā	2009.gadā
„Iekārotākais darba devējs”	1. Hansabanka 2. Latvijas Mobilais Telefons 3. Air Baltic Corporation 4. Lattelecom 5. Aizkraukles banka 6. Latvijas Banka 7. Latvenergo 8. Aldaris 9. GE Money 10. SEB Latvijas Unibanka	1. Swedbank 2. Latvijas Mobilais Telefons 3. Air Baltic Corporation 4. Latvenergo 5. Lattelecom 6. Starptautiskā lidosta „Rīga” 7. Latvijas Banka 8. SEB banka 9. Aizkraukles banka 10. Parex banka	1. Latvijas Mobilais telefons 2. Air Baltic Corporation 3. Lattelecom 4. Latvenergo 5. Swedbank 6. Starptautiskā lidosta „Rīga” 7. Aldaris 8. Latvijas Banka 9. ASV vēstniecība 10. SEB banka

Nosaukums	Uzņēmumu ranžējums			
„Pievilcīgākais darba devējs”	2006.gadā			
	1. Latvijas Mobilais telefons 2. Hansabanka 3. Lattelecom 4. Parex banka 5. Latvenergo 6. Microsoft 7. SEB Unibanka 8. DnB Nord Banka 9. Laikraksts DIENA 10. TELE 2			
„Goda dēlis”	2009.gadā			
	1. Latvijas gāze 2. SIA „Madonas būve” 3. RE&RE 4. Aldaris 5. Draugiem.lv 6. SIA GRIFS AG 7. Cēsu alus 8. Hill and Knowlton Latvia 9. SIA Bodybalt (The Body Shop) 10. Swebank			
„Labāko un sliktāko darba devēju TOP 10”	<b>Labākie darba devēji</b>	<b>Labākie kolēģi</b>	<b>Labākā attieksme</b>	<b>Labākie apstākļi</b>
	1. IT Latvija 2. Accenture 3. Cemex 4. Exigen Services 5. Alise 6. Aizkraukles banka 7. WorkingDay Latvia 8. Lattelecom 9. Parex banka 10. Latvenergo	1. Kolumbs 2. Skorpions Apsardze 3. Statoil Latvia 4. Mēness aptieka 5. Latvijas Gāze 6. Balta 7. Zara 8. McDonalds 9. DEPO 10. LNT	1. LNT 2. Zara 3. Coca-cola 4. Latvijas Gāze 5. DEPO 6. Aldaris 7. Statoil Latvia 8. McDonalds 9. DHL Latvia 10. Putnu fabrika Ķekava	1. Mēness aptieka 2. Latvijas Gāze 3. DHL Latvia 4. DEPO 5. Coca-cola 6. LNT 7. DOMINANTE 8. Zara 9. Coca-cola HBC Latvia 10. Top veikalu tīkls

Avots: Autores veidota tabula, balstoties uz pētījuma gaitā iegūto informāciju par darba devēju vērtēšanas sistēmām

## PIELIKUMS Nr.4

### Statusa iegūšanas tipa darba devēju vērtēšanas sistēmu rezultāti

Nosaukums	Statusu ieguvušie uzņēmumi		
	2006.gadā		
<b>„Dzimumu līdztiesības indekss organizācijā”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rimi Latvia,</li> <li>- Balta,</li> <li>- GE Money,</li> </ul>		
	2007.gadā	2008.gadā	2010.gadā
<b>„Ģimenei draudzīgs komersants”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brīvdienu māja „Straumēni”;</li> <li>- Latvijas Leļļu teātris;</li> <li>- AS „Latvijas finieris”;</li> <li>- SIA Troja;</li> <li>- AS Laima;</li> <li>- AS SEB Unibanka;</li> <li>- AS Latvijas Valsts meži;</li> <li>- Latvijas Televīzija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TNS Latvija;</li> <li>- Swedbank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Latvijas Televīzija (atkārtoti)</li> </ul>
	2008.gadā	2009.gadā	2010.gadā
<b>„Labākais darba devējs”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rīgas reģionā: A/S „Air Baltic Corporation”;</li> <li>- Vidzemes reģionā: A/S „Brīvais vilnis”;</li> <li>- Kurzemes reģionā: SIA „Vika Wood”;</li> <li>- Zemgales reģionā: A/S „Dobeles Dzirnāvnieks”;</li> <li>- Latgales reģionā: AS „Daugavpils lokomotīvu remonta rūpnīca”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rīgas reģionā: AS „Latvijas finieris”;</li> <li>- Vidzemes reģionā: SIA „Valpro”;</li> <li>- Kurzemes reģionā: SIA „Ventamonjak serviss”;</li> <li>- Zemgales reģionā: SIA „Šlokenbeka”;</li> <li>- Latgales reģionā: SIA „Verems”, SIA „Ceļi un tilti”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vidzemes reģionā: AS „Cēsu alus”;</li> <li>- Kurzemes reģionā: SIA Cemex;</li> <li>- Zemgales reģionā: SIA „Latsin”, AS „Balticovo”, SIA „Fortum Jelgava”;</li> <li>- Latgales reģionā: AS „Daugavpils siltumtīkli”</li> </ul>
	2009.gads		
<b>„Sociāli atbildīgs uzņēmums”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SIA Bite Latvija</li> <li>- AS Cēsu alus</li> <li>- AS Daugavpils specializētais autotransporta uzņēmums</li> <li>- SIA Fashion flowers</li> <li>- SIA Grifs AG</li> <li>- SIA Klinta</li> <li>- SIA Krustpils</li> <li>- AS Latvijas gāze</li> <li>- SIA Latvija Statoil</li> <li>- SIA Liepājas tramvajs</li> <li>- SIA Pro line D</li> <li>- AS RBSSKALS</li> <li>- SIA Rimi Latvia</li> <li>- AS Valmieras piens</li> <li>- SIA Valmieras ūdens</li> <li>- SIA Ventspils nafta termināls</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- par jaunu iekšējās komunikācijas formu ieviešanu</li> <li>- par ergonomisku risinājumu ieviešanu</li> <li>- par sakārtotu darba vidi un papildus sociālajām garantijām</li> <li>- par specializētu darba vietu iekārtošanu</li> <li>- par efektīvas iekšējā komunikācijas un apmācības pasākumu īstenošanu</li> <li>- par pilnvērtīgu darba vides risku izvērtēšanu un būtiskiem uzlabojumiem darba organizācijā</li> <li>- par skaidras darba aizsardzības stratēģijas izstrādi</li> <li>- par darbinieku kolektīva saliedēšanu</li> <li>- par preventīvās darba aizsardzības kultūras iedzīvināšanu</li> <li>- par kolektīva saliedēšanu</li> <li>- par ergonomisku darba vietu iekārtošanu</li> <li>- par pilnvērtīgu jauno darbinieku informēšanu</li> <li>- par cilvēku ar īpašām vajadzībām iesaistīšanu darbā</li> <li>- par smagā fiziskā darba samazināšanu</li> <li>- par darbinieku motivācijas un sociālo garantiju sistēmas izveidi</li> <li>- par objektīvas darbinieku motivācijas sistēmas izveidi</li> </ul>	

Nosaukums	Statusu ieguvušie uzņēmumi	
	2010.gads	
„Ilgtspējas indekss”	Sudraba kategorija (60-79,9%): – ABB, – Aldaris, – Arčers, – Balticovo, – Ceļu satiksmes drošības direkcija, – Cemex, – Cēsu alus, – Electrolux Latvia, – Latvenergo, – Latvijas Finieris, – Latvijas Gāze, – Rīgas Siltums, – Rimi Latvia, – SEB banka, – Statoil, – Swedbank, – TNT Latvia, – Valmieras piens, – Valmieras stiklašķiedra, – VTU Valmiera.	Bronzas kategorija (40-59,9%): – Binders, – Brīvais vilnis, – Daugavpils siltumtīkli, – DHL Latvia, – Elsana, – Fazer maiznīcas, – Fortum Jelgava, – Grifs AG, – Konekeso Latvija, – Latsin, – Latvijas Balzams, – Latvijas Pasts, – Maxima Latvija, – Merks, – Nordea Bank Finland Plc Latvijas filiāle, – Olimps, – Olympic Casino Latvia, – RBSSKALS, – Rīgas satiksme, – Siguldas būvmeistars, – Skonto būve, – Skrivanek Baltic, – Tele 2, – Veolia vides serviss, – Vidzemes slimnīca

Avots: Autores veidota tabula, balstoties uz pētījuma gaitā iegūto informāciju par darba devēju vērtēšanas sistēmām