

Kurk 
Lietuvai



Lietuvos Respublikos
socialinės apsaugos
ir darbo ministerija

Mažėjančios darbo jėgos kompensavimas naujosiomis
technologijomis

Rekomendacijos

Autorė: Viktorija Štarevičiūtė

2025 02 28



Turinys

1. Rekomendacijos automatizavimui / robotizavimui	2
1.1 Suformuoti Automatizavimo strategiją Lietuvoje.....	2
Geroji praktika – Japonija	2
1.2 Centralizuoti automatizavimo-robotizavimo temą, priskiriant savininką, pavyzdžiui, Inovacijų agentūrą ar Ekonomikos ir inovacijų ministeriją	2
Geroji praktika – P. Korėja.....	3
2. Rekomendacijos besikeičiančiai darbo rinkai	3
2.1 Centralizuoti ir stiprinti žmogiškųjų išteklių stebėseną ir planavimą valstybės lygmeniu	3
Geroji praktika – Vokietija.....	4
Geroji praktika – Kanada	4
2.2 Efektyvinti reikiamos kvalifikacijos darbuotojų rengimą	4
3. Rekomendacijos dėl visuomenės senėjimo ir darbingo amžiaus žmonių mažėjimo.....	5
3.1 Stiprinti gyventojų, ypač vyresnių, sveikatą	5
3.2 Didinti vyresnių žmonių priėmimą į darbo rinką / pasilikimą darbo rinkoje	5
Geroji praktika – Japonija	6
Geroji praktika – Pietų Korėja.....	6
3.3 Kurti amžėjančiai populiacijai tinkamą aplinką	6

1. Rekomendacijos automatizavimui / robotizavimui

1.1 Suformuoti Automatizavimo strategiją Lietuvoje

Norint užtikrinti Lietuvos konkurencingumą ir gerovės kūrimą visuomenėje bei paskatinti spartesnį automatizavimo įsisavinimą, kuris galėtų padidinti darbo našumą, svarbu turėti Vyriausybės sukurtą ir patvirtintą **Automatizavimo strategiją**. Tokio tipo strategija galėtų apimti tiek apdirbamąją pramonę (kuri sudaro 20 proc. Lietuvos BVP¹), tiek viešąjį sektorių. Tokio tipo automatizavimą skatinančias strategijas turi Europos šalys – Vokietija², Jungtinė Karalystė³, Airija⁴.

Dabar tokio tipo strategiją iš dalies pildo Ekonomikos ir inovacijų ministerijos vykdoma skaitmeninė⁵, Pramonės 4.0⁶ ir inovacijų⁷ politika.

Tokia strategija taip pat galėtų labiau įgalinti atskiras ministerijas rūpintis savo veiklos srityse esančio sektoriaus automatizavimo galimybėmis.

Geroji praktika – Japonija

Japonijos Žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės ministerija teikia rekomendacijas, kuriose nurodomi konkretūs būdai kaip žemdirbiai gali pritaikyti išmaniąsias technologijas, kur gali kreiptis ieškodami ekspertinių jų pritaikymo žinių, pristato konkrečias naujas technologijas⁸.

Tokiu principu skirtingos Lietuvos ministerijos galėtų būti įgalintos rūpintis savo naujų technologijų diegimu savo sektoriuje (pvz., Vidaus reikalų ministerija galėtų orientuotis į procesų automatizavimą viešajame sektoriuje, Sveikatos apsaugos ministerija – domėtis, skatinti diegti naujas technologijas sveikatos priežiūroje, diegti nuotolinę diagnostiką nuo sveikatos centrų nutolusiems gyventojams ir pan.)

1.2 Centralizuoti automatizavimo-robotizavimo temą, priskiriant savininką, pavyzdžiui, Inovacijų agentūrą ar Ekonomikos ir inovacijų ministeriją

Automatizavimas – ne tik senėjančios visuomenės, bet ir žaliosios skaitmeninės politikos variklis, todėl turi potencialo tapti horizontalės tema.

Svarbu šiai temai **atrasti savininką** – tai gali būti padaryta ir kuriant naują organizacinį dalinį, arba perorganizuojant esančius. Tai galėtų būti centralizuota vieta, kurioje įgyvendinami viešosios politikos sprendimai automatizavimo temoje, o kartu tai galėtų veikti kaip konsultavimo agentūra įmonėms, siekiančioms automatizuotis. Taip pat šis

¹ Investuok Lietuvoje ataskaita. Prieiga per internetą: [Lietuvos-ekonomikos-akceleracija-strategines-gaires-sparciam-augimui.pdf](#)

² Strategy Paper Robotics and Automation 2028. Prieiga per internetą: [30c35431-945d-a572-b6a8-47463770487e](#)

³ Automation and the future of work: Government Response to the Committee's Twenty-third Report of Session 2017–19, 2020. Prieiga per internetą: [Automation and the future of work: Government Response to the Committee's Twenty-third Report of Session 2017-19](#)

⁴ Ireland's Industry 4.0 Strategy 2020-2025. Prieiga per internetą: [irelands-industry-4-strategy-2020-2025.pdf](#)

⁵ [Skaitmeninė politika - Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija](#)

⁶ [Pramonė 4.0 - Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija](#)

⁷ [Inovacijos - Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija](#)

⁸ Promotion of Smart Agriculture. Prieiga per internetą: [農林水産省におけるスマート農業の取組について](#)

vienetas galėtų organizuoti finansinę paramą automatizuoti siekiančioms įmonėms – *voucheriais*, palengvintų sąlygų paskolomis, mokesčių lengvatomis ir kita. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad finansinė parama būtų suformuota tinkamai ir įmonės būtų išsamiai apie tai informuotos.

Šis skyrius, padalinys ar organizacija galėtų konsultuoti, įgyvendinti ir stebėti **Automatizavimo strategijos** įgyvendinimą.

Geroji praktika – P. Korėja

Korėja teikia dirbtinio intelekto kuponus mažoms ir vidutinėms įmonėms (toliau - MVĮ) ir startuoliams, kuriems reikia dirbtiniu intelektu pagrįstų produktų ar paslaugų. Naudodamos kuponus, paramą gaunanti įmonės gali įsigyti reikiamų dirbtinio intelekto sprendimų iš dirbtinio intelekto sprendimų tiekėjų.

2. Rekomendacijos besikeičiančiai darbo rinkai

2.1 Centralizuoti ir stiprinti žmogiškųjų išteklių stebėseną ir planavimą valstybės lygmeniu

Žmogiškasis kapitalas – gyventojų gebėjimų ir žinių kokybė, nusako valstybės konkurencingumą ateityje, gebėjimą dalyvauti globalioje rinkoje. Siekiant laiku reaguoti į galimus struktūrinius profesijų darbo rinkoje pokyčius, reikalinga analizuoti ir prognozuoti darbo rinkos paklausą bei pasiūlą. Žmogiškojo kapitalo pokyčiai kaip, pavyzdžiui, naujų žinių ir gebėjimų formavimas formaliose švietimo programose, ir jų įsiliejimas į darbo rinką gali užtrukti keletą metų. Tokioms gebėjimų politikos sritims kaip užimtųjų ar bedarbių perkvalifikavimas ypatingai svarbi informacija apie galimą darbo jėgos struktūros pasikeitimą. Migracijos klausimams, darbuotojų iš užsienio pritraukimo politikai spręsti reikalinga informacija apie gebėjimus ir žinias, kurias turinčių darbuotojų vidaus rinkoje jau trūksta ar trūks netolimoje ateityje.

Senėjanti darbingo amžiaus visuomenė, naujų technologijų įvedimas, dirbtinis intelektas ir kita sukurs didelius pokyčius darbo rinkoje. Tokio tipo pokyčius verta stebėti ir atitinkamai reaguoti, kad galima būtų užtikrinti reikiamų kvalifikacijų darbuotojų pasiūlą darbo rinkai.

Lietuvoje žmogiškųjų išteklių stebėseną ir planavimą užsiima trys – Socialinės apsaugos ir darbo, Ekonomikos ir inovacijų bei Švietimo, mokslo ir sporto – ministerijos bei joms pavaldžios įstaigos, STRATA ir iš viceministrų susidedanti Nacionalinė žmogiškųjų išteklių stebėsenos komisija, Vyriausybės kanceliarija. Darbo rinkos padėtį ir poreikius tiria Užimtumo tarnyba bei STRATA, tačiau nėra vieno centralizuoto sprendimo ir strategijos, kurios pagrindu darbo rinka būtų stebima ir būtų užtikrinamas atitinkamų kvalifikacijų darbuotojų rengimas ir planavimas.

Būtų naudinga demografijos, migracijos, žmogiškųjų išteklių stebėsenos darbo rinkos atžvilgiu klausimus deleguoti **vienai iš ministerijų – pavyzdžiui, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai** (šiuo metu tai EIMIN, ŠMSM ir SADM jungtinė atsakomybė).

Daugiausia įdirbio temoje turi Užimtumo tarnyba, todėl rekomenduojama išplėsti šios organizacijos veiklą, sutelkiant, jei reikia, daugiau statistinių, analitinių pajėgumų bei bendrai deleguojant darbo rinkos, žmogiškųjų išteklių stebėsenos klausimus. Šiuo požiūriu Užimtumo tarnyba galėtų tapti pagrindiniu darbo rinkos tendencijas išsamiai stebinčiu ir rekomendacijas teikiančiu organizaciniu vienetu. Jau dabar Užimtumo tarnyba yra bene pirma vieta, į kurią kreipiamasi dėl darbo rinkos klausimų, tačiau dabar esamos stebėsenos ir įgaliojimų Užimtumo tarnybai neužtenka. Darbdaviams šiuo atveju reikėtų nuosekliau informuoti Užimtumo tarnybą dėl reikiamos kvalifikacijos darbuotojų poreikio tiek dabar, tiek ateityje.

Viena konkrečių rekomendacijų už darbo rinkos stebėseną atsakingam vienetui galėtų būti parengti **darbo jėgos paklausos analizę**, susijusią su demografinė padėtimi, planuojamu įgyvendinti Europos žaliuoju kursu, skaitmenizavimu ir automatizacija bei sąsaja su šalies imigracijos politika trumpuoju, vidutiniu ir ilguoju laikotarpiu, ir tokias analizes periodiškai kartoti.

Geroji praktika – Vokietija

Vokietijoje Vyriausybės iniciatyva buvo sukurta kvalifikuotos darbo jėgos strategija⁹.

Darbo rinkos stebėsenos atžvilgiu Vokietijoje veikia atskiras institutas, skirtas darbo rinkos stebėsenai – Institute for Employment Research.

2025 m. tikslinė instituto veiklos sritis – tirti, kaip naujausių technologijų naudojimas veikia darbo rinką. Bus lyginami nauji duomenys apie darbuotojus ir informacija iš darbo skelbimų, siekiant išanalizuoti, kaip dėl skaitmeninių technologijų keičiasi darbo vietos vaidmenų ir reikalavimų struktūra. Aiškinamieji skaičiavimai bus naudojami siekiant parengti trumpalaikes ir ilgalaikes regioninės kvalifikuotų darbuotojų paklausos ir kvalifikacijų prognozes ir parodyti, kaip dėl skaitmeninimo ir priklausomybės nuo iškastinio kuro mažinimo ilgainiui galėtų pasikeisti kvalifikacijų ir profesijų pasiūla ir paklausa¹⁰.

Geroji praktika – Kanada

Kanadoje 2017 m. buvo įsteigta **Darbo rinkos informacijos taryba**¹¹, kurios tikslas – suteikti galimybę priimti įrodymais pagrįstus sprendimus, suteikiant prieigą prie aukštos kokybės, aktualių ir išsamių su įgūdžiais susijusių duomenų ir jų analizės visoje Kanadoje.

Darbo rinkos informacijos tarybos personalą sudaro darbo ir skaitmeniniai specialistai, tokie kaip ekonomistai, duomenų mokslininkai ir inžinieriai. Neseniai buvo įsteigtas **Profesinio orientavimo suinteresuotųjų šalių komitetas**, siekiant užtikrinti, kad būtų atsižvelgta į konkrečius profesinio orientavimo paslaugų teikimo sistemos ir jos klientų poreikius. **Komitetas privalo užtikrinti, kad visa veikla, pavyzdžiui, naujų įgūdžių ir susijusios darbo rinkos informacijos rengimas ir sprendimų dėl teikimo būdų sprendimas, būtų pagrįsta įrodymais ir turėtų poveikį.** Pripažindama, kad didžiuliai darbo rinkos informacijos kiekiai dažnai yra išsklaidyti įvairiuose šaltiniuose ir prieinami tik specialistams, bendradarbiaudama su **Ateities įgūdžių centru**, sukūrė aukštos kokybės duomenų debesijos saugyklą.

2.2 Efektyvinti reikiamos kvalifikacijos darbuotojų rengimą

Ne mažiau svarbus pasikeitimų darbo rinkoje klausimas per įgūdžių, kvalifikacijos prizmę. Kitose šalyse jis sprendžiamas kuriant nacionalines įgūdžių strategijas, ateities įgūdžių centrus, kvalifikuotos darbo jėgos strategijas ir kt., atskirai stebint darbo rinkos tendencijas ir reaguojant į jas apskaičiuotų duomenų pagalba. Lietuvoje nacionalinis žmogiškųjų išteklių stebėsenos ir įgūdžių mechanizmas kol kas nėra iki galo sklandžiai veikiantis ir esant efektyvesnei stebėsenai, būtų svarbu efektyvinti reikiamos kvalifikacijos darbuotojų rengimą.

Esant sėkmingai žmogiškųjų išteklių stebėsenai, būtų galima turėti konkrečius **strateginius sprendimus**, padedančius užtikrinti atitinkamos kvalifikacijos **darbuotojų rengimo tikslingumą**.

Ateityje dėl automatizavimo ir kitų technologijų įvedimo didelė dalis darbuotojų turės įgyti, kelti savo kvalifikaciją ar ją keisti, tad darbo rinkos poreikius atitinkantys kvalifikacijos mokymai **turėtų būti prieinami, adaptyvūs**, o besimokantiesiems turėtų būti teikiama parama (mokymosi, pragyvenimo išlaidoms besimokant). Iš darbdavio perspektyvos – būtų naudinga keisti požiūrį ir darbuotojų **mokymą organizacijoje laikyti investicija, o ne išlaidomis**.

Lietuvoje kol kas mažai išplėta pameistrystės sistema ir joje galėtų glūdėti neišnaudotas potencialas rengiant reikiamos kvalifikacijos darbuotojus. Čia reikėtų didesnio įsitraukimo ir atsakomybės iš darbdavių. Darbdaviui įdarbinimas pagal pameistrystės sutartį leidžia ne tik rasti potencialių specialistų, bet ir įgyti būsimojo darbuotojo

⁹ [The Federal Government's skilled labour strategy - BMAS](#)

¹⁰ [Labour Market in Structural Change - IAB - Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung](#)

¹¹ [Future Skills Centre and Labour Market Information Council Announce \\$3 Million Partnership for Creation of Front-Line Career-Guidance Tools - Future Skills Centre • Centre des Compétences futures](#)

lojalumą. Net 83,3 proc. pameistrystėje dalyvavusių išlieka darbo rinkoje ir po 12 mėnesių, o po dvejų metų – 64,6 proc.¹².

Geroji praktika – Vokietija

Vokietijoje išplėtotą ir gerai veikia dualinę profesinio mokymo – pameistrystės – sistemą¹³. Vokietijoje veikiančioje sistemoje taikomas sklandus perėjimas nuo mokymosi prie darbo, taip užtikrinamas gana aukštas užimtumo lygis; aktyviai dalyvauja ir verslo sektorius, o tai užtikrina, kad kvalifikacijos ir mokymas atnaujinami ir gerai atitinka darbo rinkos poreikius¹⁴.

Vis aktualesnis yra ir bus **mokymasis visą gyvenimą**. Lietuvoje jau veikianči, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos kuruojama programa kursuok.lt vyko suaugusiųjų mokymosi visą gyvenimą plėtojimo tikslą, tačiau darbo rinkos požiūriu, **didelis fokusas mokymo programų strategijoje galėtų būti į darbo rinkos poreikius orientuotas mokymas**. Tai būtų įmanoma įgyvendinti dabar, iki 2026-ųjų metų apjungiant kursuok.lt ir Užimtumo tarnybos siūlomas mokymosi programas į vieno langelio principu veikiančią portalą.

Kokybiškas ir prieinamas užimtumas, tiek dirbantiems, tiek ir bedarbiams, galimybės ir paskatos dalyvauti mokymosi visą gyvenimą procese ir persikvalifikuoti lemia išlikimą darbo rinkoje. Darbdaviai taip pat gali patirti naudą pritaikydami darbo vietas, skatinama jų socialinė atsakomybė ir socialinis dialogas.

3. Rekomendacijos dėl visuomenės senėjimo ir darbingo amžiaus žmonių mažėjimo

3.1 Stiprinti gyventojų, ypač vyresnių, sveikatą

Vienas senėjančių visuomenių, kurios susiduria su mažėjančia darbo jėga, naudojamų įrankių – skatinimas pasilikti darbo rinkoje ilgiau. Lietuvoje prasta vyresnių žmonių sveikata ir žemas sveikų gyvenimo metų rodiklis neleidžia daryti drastiškų sprendimų. Lietuvoje žema gyvenimo trukmė ir gerokai žemesnė, negu Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau - EBPO vidurkis): Lietuvoje – 77 m., EBPO vidurkis – 80 m. Taip pat, Lietuvos gyventojų Sveikų gyvenimo metų rodiklis (toliau – SGT) yra vienas trumpiausių tarp ES šalių. Pagal 2021 m. duomenis Lietuvos gyventojų SGT yra 57,6 metų (moterų 59,8, vyrų – 55,4 metų) .

Tad būtina **stiprinti gyventojų, ypač vyresnių, fizinę ir psichinę sveikatą**, gerinti darbo sąlygas, skatinti sveiką darbo-gyvenimo balansą, kurti sveiką gyvenseną propaguojančią aplinką. Tai aktualu ne tik vyresniųjų darbuotojų, bet visų darbuotojų atžvilgiu.

Tokios „minkštosios“ priemonės galėtų ilgainiui padėti skatinti ir pasilikimą darbo rinkoje ilgiau.

3.2 Didinti vyresnių žmonių priėmimą į darbo rinką / pasilikimą darbo rinkoje

2024 m. duomenimis, net daugiau nei trečdalis visų dirbančiųjų buvo 50+ amžiaus ir šis skaičius tik didės.

Lietuvoje egzistuoja ir vyresnių žmonių nedarbo problema – 37,5 proc. visų bedarbių yra 50+ amžiaus, šiai amžiaus grupei ilgiausiai trunka sugrįžti į darbo rinką ir daugiau negu pusė grįžimo į darbo rinką formų – remiamo užimtumo arba laikino darbo forma¹⁵.

Tai skatina peržvelgti tiek visuomenės ir darbdavių **nuostatas** apie vyresnio amžiaus darbuotojus, tiek pačių vyresniųjų darbuotojų motyvaciją, tobulėjimą, savivertę.

¹² [Pameistrystė | Užimtumo tarnyba](#)

¹³ [Federal Institute for Vocational Education and Training \(BIBB\) - Germany](#)

¹⁴ [„Dualinis mokymas – tiltas per neramius vandenis?“](#)

¹⁵ Šaltinis: Užimtumo tarnyba, 2024 rugsėjis

Prie vyresnio amžiaus žmonių pasilikimo darbo rinkoje galėtų prisidėti **tęstinio švietimo ir mokymo programos apie naujas technologijas** ir praktika, užtikrinant, kad jie išliktų produktyvūs darbo jėgos nariai.

Kaip vienas vyresnių žmonių išlaikymo darbo rinkoje sprendimų galėtų būti **karjeros konsultavimo centrai**.

Geroji praktika – Japonija

Siekdama padėti senjorams rasti naują darbą, Japonijos Sveikatos, darbo ir gerovės ministerija valdo 300 „Viso gyvenimo užimtumo rėmimo biurų“ visoje Japonijoje per „Hello Work“¹⁶ (valstybines užimtumo apsaugos tarnybas). Šie biurai yra skirti padėti vyresnio amžiaus darbo ieškantiems asmenims užsitikrinti naujas galimybes.

Savo 2022 m. politinėje kalboje ministras pirmininkas Fumio Kishida paskelbė apie didelę 1 trilijono JYP investiciją per penkerius metus, kad paremtų perkvalifikavimo pastangas. Dėl to išsiplėtė subsidijų programos¹⁷, visų pirma skaitmeniniame sektoriuje, kuriomis siekiama gerinti darbo jėgos įgūdžius.

Tyrimai¹⁸ parodė, kad „augimo per darbą jausmas“ yra glaudžiai susijęs su laime ir pasitenkinimu, kurį senjorai patiria darbo vietoje. Todėl perkvalifikavimo galimybės pagerina įsidarbinimo perspektyvas ir prisideda prie didesnio vyresnio amžiaus darbuotojų pasitenkinimo ir pasitenkinimo darbu¹⁹.

Geroji praktika – Pietų Korėja²⁰

Suvono miestas Pietų Korėjoje įsteigė beveik 600 mokymosi visą gyvenimą centrų, kad padėtų gyventojams pagerinti karjeros perspektyvas ir dalyvauti suaugusiųjų mokymėsi. Šia iniciatyva siekiama remti nepalankioje padėtyje esančias grupes, pavyzdžiui, vyresnio amžiaus žmones, suteikiant daugiau galimybių naudotis mokymosi erdvėmis – tiek mokantis, tiek mokant.

Suvono miestas siūlo subsidijas mokymuisi visą gyvenimą ir savo piliečių kuriamoms iniciatyvoms. Gyventojai, turintys naujų mokymosi visą gyvenimą programos idėjų, gali rengti projektų planus ir teikti juos miesto valdžiai. Po peržiūros miestas skiria finansavimą perspektyviems suaugusiųjų mokymosi projektams įgyvendinti. Be to, Suvonas novatoriškai dirba su mokytojais miesto suaugusiųjų mokymosi sistemoje. Norėdamas tapti suaugusiųjų mokymosi mokytoju, pretendentas privalo metus išklaudyti teorinį ir praktinį mokymą. Po šių mokymų dalyviai tampa sertifikuotais „pilietinio mokymosi visą gyvenimą mokytojais“. Suvone dirba daugiau nei tūkstantis mokytojų, o kalbinti piliečiai šią mokymo tvarką apibūdino kaip puikią galimybę vyresnio amžiaus žmonėms aktyviai dalyvauti visuomenėje. Be to, šia galimybe grįžti į darbą dažnai pasinaudoja ir iš darbo rinkos pasitraukusios moterys.

3.3 Kurti amžėjančiai populiacijai tinkamą aplinką

Vyresnių žmonių visuomenėje vis daugės. Numatoma²¹, jog kartu reikės ir daugiau lėšų skirti sveikatos priežiūrai, slaugai, amžėjančiai populiacijai pritaiktų priemonių, infrastruktūros, suaugusiems pritaikytam mokymui ir taip toliau. Čia atsiveria galimybės sidabrinei ekonomikai²², kurias Lietuvai taip pat būtų naudinga pradėti kurti ir išnaudoti.

¹⁶ [Hello Work |Ministry of Health, Labour and Welfare](#)

¹⁷ [Reskilling of the elderly is led by middle-aged and senior generations | Siniad |](#)

¹⁸ [Changes in the Working Senior Workers as Seen from the Longitudinal Survey - PERSOL Research Institute](#)

¹⁹ [Senior employment in Japan could solve employee satisfaction | World Economic Forum](#)

²⁰ [Lifelong Learning Partnerships | OECD](#)

²¹ [Health at a Glance: Europe 2024 | OECD](#)

²² Sutariama, jog sidabrinė ekonomika apibrėžia ekonomines veiklas, produktus ir paslaugas, kurie yra sukurti vyresnei nei penkiasdešimties metų amžiaus visuomenės grupei. Šaltinis: Ramanauskienė, Giedrė. Sidabrinė ekonomika: tolimes svajonė ar reali galimybė? Prieiga per internetą: [Sidabrinė ekonomika](#)

Viktorija Štarevičiūtė
Projektų vadovė

☎ +370 601 64790

✉ viktorija.stareviciute@kurkl.lt

📍 Upės g. 23,
08128, Vilnius,
Lietuva

🌐 www.kurkl.lt