

Gerųjų praktikų apžvalga: amžiui draugiškos darbo aplinkos kūrimo skatinimas



Aušrinė Dapkevičiūtė
ausrine.dapkeviciute@kurkl.lt

Ieva Astraukienė
ieva.astraukiene@kurkl.lt

Projekto savininkė:
Aušra Putk

2026m. sausio 9 d.



Turinys

Faktai trumpai	3	Malta	28
Amžizmas	4	Airija	29
Amžizmo mažinimo link	5	Ispanija	31
Gerųjų praktikų apžvalga pasaulyje	7	Gerųjų praktikų apžvalga Lietuvoje	32
Tarptautinė: Amžiui draugiškas institutas	8	Amžizmo barometras	33
Tarptautinė: PSO / WHO	10	Lygių galimybių sparnai	34
JAV	11	Įvairovės chartija	35
Kanada	13	Diasporai draugiškas darbdavys	36
Singapūras	14	Išvados	37
Japonija	16	Kas bendro tarp šių iniciatyvų?	38
Honkongas	18	Kuo skiriasi šios iniciatyvos?	39
Pietų Korėja	19	Ženklelio rizikos	40
Gerųjų praktikų apžvalga Europoje	20	Amžiui draugiškas darbdavys – Lietuvos modelis	41
Didžioji Britanija	21	Amžiui draugiški principai ir praktikos	42
Estija	23		
Latvija	24		
Europos sąjunga	25		
Vokietija	26		

Faktai trumpai:

Lietuva – **antra ES pagal senėjimo spartumą, o 37 % Lietuvos populiacijos yra 50+.**

Iki 2050 m. darbingo amžiaus gyventojų sumažės ~30 %.

Pensijų fiskalinė našta reikšmingai augs, taip pat ir apkrova socialinių paslaugų ir sveikatos sistemoms.

55-64 m. grupės užimtumas aukštesnis nei ES vidurkis: 69 %.

67,6 % 50+ Lietuvos gyventojų nori išeiti iš darbo rinkos kaip galima greičiau (labiausiai iš Baltijos ir Skandinavijos šalių)

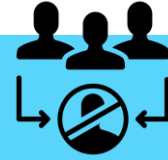
Pagrindinė motyvacija pasilikti darbo rinkoje – finansinė.

50+ = 38 % visų Lietuvos bedarbių (didžiausia amžiaus grupė)

50+ grupė dažnai įstringa ilgalaikio nedarbo spąstuose:

- Vidutinė nedarbo trukmė → >300 dienų
- Daugiau nei 50 % ilgalaikių bedarbių – 50+ asmenys

Amžizmas



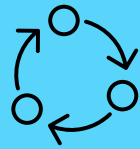
- **30 %** 50–64 metų amžiaus asmenų teigė patyrę **diskriminaciją dėl amžiaus įsidarbinant ar darbo vietoje**. (UŽT ir Vilmorus „Brandūs, patyrę, reikalingi“ tyrimas, 2025)
- **Auštąjį išsilavinimą** turintys žmonės amžiaus diskriminaciją patiria gerokai **rečiau** – tik **18,1 %** jų nurodė susidūrę su tokia situacija.
- **48 %** apklausoje dalyvavusių asmenų mano, kad **50–59 metų vyrams tampa sunku įsidarbinti**, o **52,5 %** tą patį teigia apie **tos pačios amžiaus grupės moteris**. (LGKT, „Diskriminacijos prevencija ir lygių galimybių užtikrinimas darbovietėje“, 2023)
- **75 %** apklaustųjų mano, kad **vyresnio amžiaus žmonių diskriminacija Lietuvoje yra labai arba iš dalies paplitusi**.

Išvados

- Teisinė bazė ir institucijos (LGKT, darbo ginčų komisijos, NVO) suteikia galimybes ginti teises, tačiau **diskriminacijos atvejus sunku įrodyti**.
- Darbdavių priemonės **diskriminacijos prevencijai dažnai yra fragmentiškos, vangios arba minimalios**, o kovoje su amžizmu darbdaviai vis dar yra įvardijami, kaip pagrindinė silpnoji grandis.
- Vyresni asmenys teigia, kad jiems **trūksta informacijos apie amžiui draugiškus darbdavius**.

Amžizmo mažinimo link

„Amžiui draugiška darbovietė“



Projekto tikslas:

skatinti darbdavius diegti nuoseklias praktikas, pritaikytas 50+ darbuotojams, ir suteikti viešai atpažįstamą, patikimą ženklą įmonėms, kurios tokią politiką nuosekliai vykdo. Taip pat informuoti ir padrąsinti 50+ darbo ieškančius asmenis kreiptis į ženkleliu pažymėtas įmones.



Gerųjų praktikų apžvalga:

Pasaulyje

01.



Europoje

02.



Lietuvoje

03.





01.

Gerųjų praktikų apžvaga pasaulyje



Tarptautinė iniciatyva



Amžiui draugiškas institutas (angl. *Age-Friendly Institute*) - Sertifikuotas amžiui draugiškas darbdavys CAFE (angl. *Certified Age Friendly Employer*)

Kaip veikia: „Age-Friendly Institute“ yra ne pelno siekianti organizacija, o „CAFE“ jų programa – viena žinomiausių pasaulyje sertifikavimo iniciatyvų, atpažįstanti organizacijas, kurios realiai taiko gerąsias praktikas darbuotojams 50+ ir kuria ypač gerą darbo aplinką. Struktūruota sertifikavimo programa, veikia nuo 2006 m.

Kaip skatina pokytį:

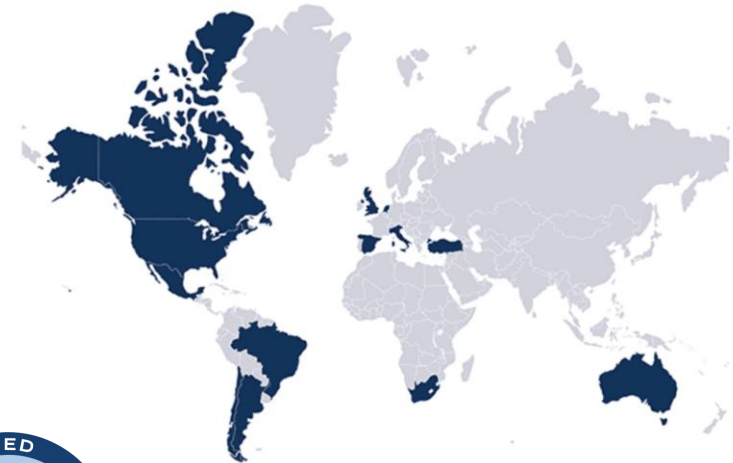
- Aiškūs kriterijai ir vertinimas
- Išorinis patikimumas - sertifikatas
- Įpareigojimas HR formalizuoti procesus

Stiprybė: patikimas, svarus ženklas.

Silpnybė: reikalauja daugiau resursų; sudėtingiau mažoms įmonėms.

Finansavimas: Darbdavių mokesčiai už sertifikavimą, rėmėjai, fondų dotacijos, aukos. **CAFE programos finansavimas** (ne viso instituto) – surenkamas iš **darbdavių sertifikavimo mokesčių**.

CAFE Employers on 5 Continents



Certified Age Friendly Employer Program



Celebrating 19 Years: Certifying Best Places to Work for Employees 50+

Sertifikuoto amžiui draugiško darbdavio (CAFE) sertifikavimo procesas



1. **Susisiekti su „Age-Friendly Institute“ ir įsivertinti, ar sertifikavimas tinka organizacijai.**
2. **Jei tinkamas, pateikti paraišką.**
3. **Sumokėti paraiškos (vertinimo) mokestį, mokestis priklauso nuo organizacijos dydžio (pagal darbuotojų skaičių).**
4. **Užpildyti konfidencialų klausimyną apie organizacijos politiką ir praktikas.**
5. **Paruošti reikalingus dokumentus ir atsakingus atstovus interviu, kurio metu vyksta vertinimas.**
 - Praktikoje tai reiškia HR politikos, atrankos, darbo skelbimų principai, mokymai, atlygio/naudų logika, lankstumo priemonės ir pan.
 - Visa, kas įrodo, kad 50+ darbuotojai realiai remiami.
6. **Institutas įvertina atitiktį CAFE standartams ir pateikia rezultatą.**
 - Sertifikatas suteikiamas, jei organizacija atitinka instituto Age-Friendly Certification Standards.
 - Taip pat minima, kad darbdavys turi rodyti įsipareigojimą įdarbinti 50+ ir viduje tirti skundus dėl amžiaus diskriminacijos.
7. **Jei nesertifikuojama – gaunamas konfidencialus grįžtamasis ryšys, nurodomos silpnosios vietos ir galima paraišką teikti iš naujo.**
8. **Jei sertifikuojama – suteikiama licencija naudoti CAFE ženklą ir organizacija įtraukiama į viešus sąrašus.**

PSO / WHO



Pasaulio sveikatos organizacija (angl. *World Health Organisation*)

Vykdo pasaulinę kampaniją prieš amžiaus diskriminaciją („Global Campaign to Combat Ageism“, #AWorld4AllAges), keičia visuomenės nuostatas, mažina stereotipus ir skatina viešą diskusiją apie amžių.

Išleido „Global report on ageism“ (kartu su JT partneriais): apibendrina įrodymus apie amžiaus diskriminacijos mastą, žalą ir pateikia veiksmų kryptis politikai, darbdaviams, viešajam sektoriui.

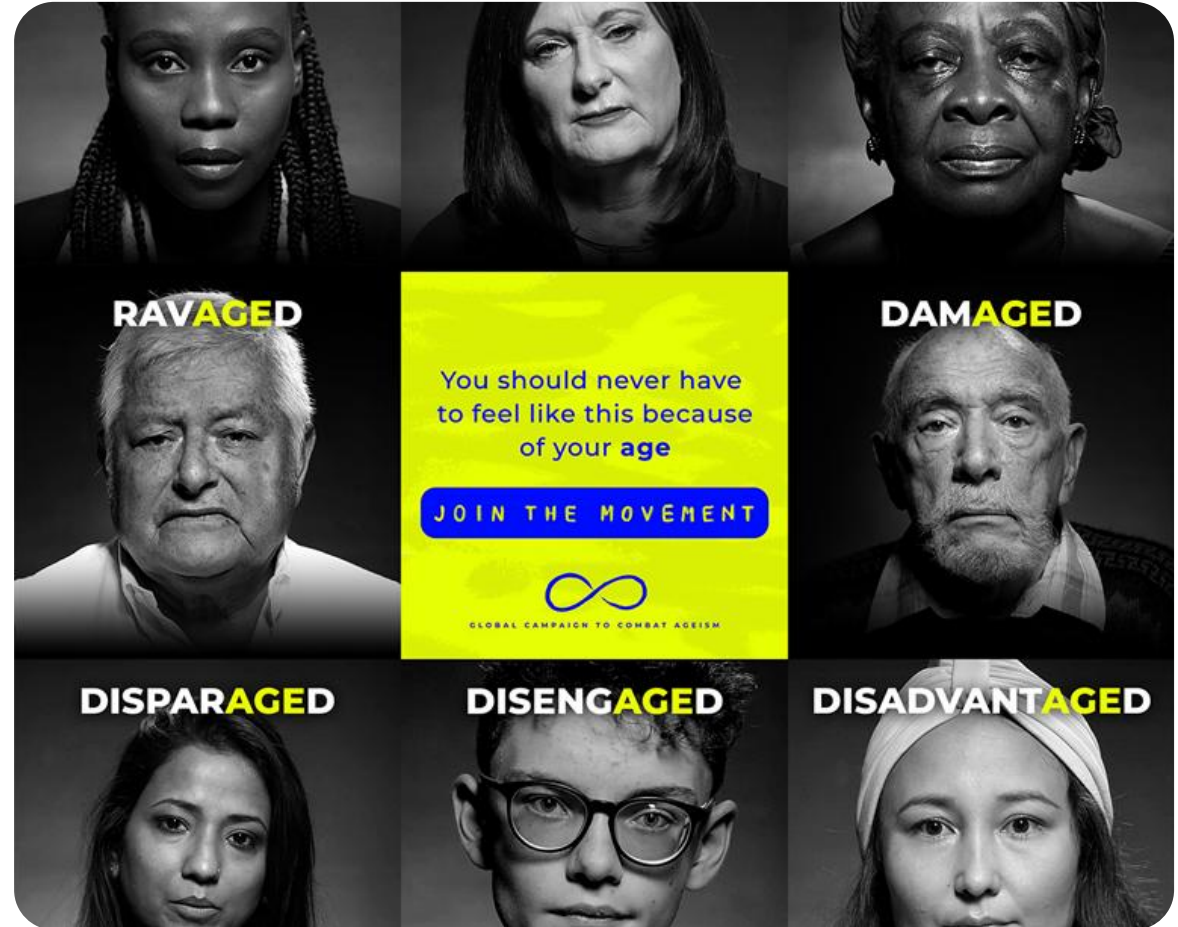
Akcentuoja 3 įrodymais grįstas kryptis, kurios veikia: (1) įstatymai ir politika prieš diskriminaciją, (2) švietimo intervencijos, (3) tarpgeneracinio kontakto programos.

Kuria ir palaiko bendradarbiavimo platformas bei žinių bazę („Decade“ platforma, kampanijos ištekliai), kad šalys ir organizacijos galėtų lengviau perimti gerąsias praktikas ir matuoti pažangą.

WHO International – Combatting Ageism (2025)

WHO International – Global Report on Ageism (2021)

Decade of Healthy Ageing (2025)



World Health
Organization



JAV



AARP Darbdavių įsipareigojimo programa (angl. *Employer Pledge Program*)



AARP yra ne pelno siekianti, padedanti žmonėms pasirinkti, kaip jie nori gyventi senstant, burianti daug veiklų ir iniciatyvų, viena iš jų „Darbdavių įsipareigojimo programa“.

Kaip veikia: Darbdaviai viešai pasirašo įsipareigojimą vertinti patyrusius (50+) darbuotojus ir taikyti amžiui įtraukią atrankos bei išlaikymo praktiką. Gali naudoti ženkliauką, gauna prieigą prie resursų. yra viešas pasirašiusių sąrašas.

Kaip skatina pokytį:

- Reputacija ir vieša komunikacinė žinutė
- Bendruomenės efektas - gerųjų praktikų pavyzdžiai
- Žema įėjimo riba - lengva prisijungti

Stiprybė: matomumas, signalas rinkai.

Silpnybė: pats įsipareigojimas negarantuoja realių procesinių pokyčių.

Finansavimas: pagrindinis licencinės / honoraro įmokos už AARP vardo ir kitos intelektualinės nuosavybės naudojimą, nario mokestis, parama, aukos.

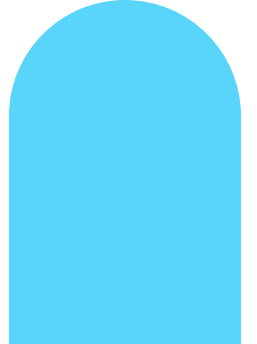
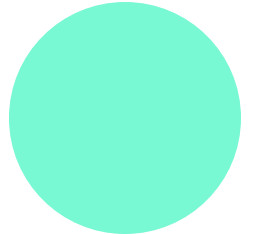
JAV kontekstas:

- 50+ sudaro **36,3 %** populiacijos (2024 m. liepa).
- **68,9 %** 50 - 64 m. asmenų dirba
- **56,7 %** 60–64 m. asmenų dirba
- **55+** grupėje, **78,6 %** dirba pilnu etatu
- **45 - 64 m. asmenys** dažniausiai dirba švietimo, sveikatos, prekyboje sektoriuose.

(2024 m. duomenys)



PASTABA: Anksčiau **AARP** šifravosi kaip **American Association of Retired Persons** (Amerikos pensininkų asociacija). Nuo **1999 m.** organizacija oficialiai naudoja tik „**AARP**“ kaip pavadinimą, tai **nebėra akronimas**, ir apima daug platesnį amžiaus tarpsnį.



AARP Darbdavių įsipareigojimo programos prisijungimo procesas



1. **Organizacija įsivertina, ar gali priimti viešą įsipareigojimą.**
lygi galimybė visiems, vienodas kandidatų vertinimas nepriklausomai nuo amžiaus.
2. **Organizacija registruojasi į AARP „Employer Pledge Program“ užpildydami atitinkamą formą ir pasirenka prisijungimo lygį:**
 - **Tier One (Commit to Learning)** – skirtas organizacijoms, kurios nori įsivertinti praktiką ir jungtis į bendruomenę. Reikalavimai: **užsiregistruoti, pateikti organizacijos kontaktus, sutikti dalyvauti**, organizacija turi turėti **bent 25 darbuotojus**.
 - **Tier Two (Commit to Action)** – skirtas toms, kurios jau daro arba yra pasiruošusios diegti amžiui draugiškas praktikas. Reikalavimai: **įsipareigoti veikti, dalintis rezultatais ir kasmet atnaujinti įsipareigojimą**.
3. **Organizacija pereina AARP patikrą, pvz ar per pastaruosius 5 metus nebuvo kolektyvinių amžiaus diskriminacijos bylų**, vėliau patikra kartojama kas 3 metus.
4. **Patvirtinus prisijungimą, organizacija gali naudoti programos žymėjimą**, gauti veiksmų planą, resursus amžiui įtraukiai darbovietai, tinklaveika, renginiai ir pan.
5. **Organizacija užtikrina tęstinį įsitraukimą.** AARP mini, kad prisijungusios organizacijos dalyvauja periodiniuose programos skambučiuose ir įsipareigoja papildomiems veiksams (pvz., amžiui įtrauki politika, naudos paketai ir pan.).
6. **AARP akcentuoja patikrą ir tęstinį įsitraukimą**, tad jei organizacijos tikslas yra tik užsidėti ženkliuką, ši programa nėra tinkama.

Kanada



Amžiui draugiškos darbovietės (angl. *Age-friendly workplaces*)

Kaip veikia: Age-Friendly Workplaces (AFW) projektas Kanadoje – tai nacionalinio lygmens iniciatyvų ir programų kryptis, skirta padėti darbdaviams kurti darbo aplinkas, palankias vyresnio amžiaus darbuotojams (dažniausiai 50+), ir skatinti ilgesnį, sveikesnį dalyvavimą darbo rinkoje. Tai ne viena organizacija, o ekosistema – vyriausybės, tyrimų institucijų ir darbdavių organizacijų bendros pastangos gerinti vyresnių asmenų užimtumą darbo rinkoje.

Kaip skatina pokytį:

- Konkrečios HR praktikos
- Greita spragų diagnostika
- Lengva startuoti ir naudoti

Stiprybė: labai praktiška, atsako ko trūksta.

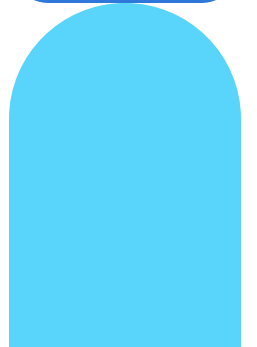
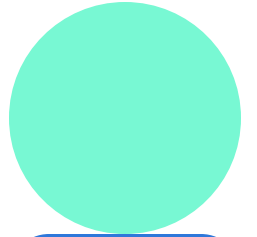
Silpnybė: be atskaitomybės gali tapti formalumu.



Kanados kontekstas:

- 50+ sudaro **37,5 %** populiacijos.
- **69,6 %** 50 - 64 m. asmenų dirba
- **80,6 %** 60 - 64 m. dirba pilnu etatu.
- **45 - 64 m. asmenys** dažniausiai dirba šiuose sektoriuose **didmeninė ir mažmeninė prekyba, sveikata ir socialinė pagalba, profesinės / mokslinės / techninės paslaugos, gamyba, statyba, švietimas, viešasis administravimas**

(2024 m. duomenys)



Singapūras



Savanoriškas standartas darbdaviams, norintiems išsiskirti kaip amžiui draugiškiems

Tai savanoriškas darbdavių standartas - **gerųjų darbdavio praktikų rinkinys**, skirtas amžiui draugiškai darbo vietai kurti. (angl. *Tripartite Standard on Age Friendly Workplaces*) 2025 m. sukurtas trišale iniciatyva (valdžia, darbdaviai, profesinės sąjungos). Darbdavys **deklaruoja** per TAFEP (*Trišalė sąjunga už sąžiningas ir pažangias užimtumo praktikas*) sistemą, kad turi **patikrinamas ir įgyvendinamas** amžiui draugiškas praktikas. Darbovietė yra patikrinama ir, atitikusi iškeltus standartus, gauna teisę naudoti **Tripartite Standards logotipą** viešiniame ir atrankoje. Organizacija įtraukiama į **viešą programos sąrašą**. Jei organizacijai trūksta pasirengimo, TAFEP siūlo „**Tripartite Standards Clinics**“ (konsultacijas), kad organizacija pasitobulintų galėtų prisijungti. Gavus pranešimą apie praktikų nesilaikymą, TAFEP dirba su organizacija, kad ji susitvarkytų, o jei nesusitvarko laiku yra **pašalinama**.

Standartas įpareigoja atitikti šiuos reikalavimus:

- **Amžius nenaudojamas kaip atrankos kriterijus** darbo skelbimuose, atrenkant CV ar priimant sprendimą dėl įdarbinimo.
- Paskiriamas **vadovas** atsakingas už amžiui draugiškų praktikų diegimą.
- **60+ darbuotojai dalyvauja mokymuose** (struktūruoti su darbu susiję mokymai).
- Įgyvendinamos **sveikatos programos** vyresniems darbuotojams.
- Vykdomas **darbo vietų ir darbų pritaikymas pagal 3 kriterijus**: *lengva* (mažiau fizinės įtampos), *saugu* (mažesnė traumų rizika), *išmanu* (technologijos/automatizavimas).



Singapūro kontekstas:

- 50+ sudaro **41,5 %** populiacijos.
- **74,5 % 50 - 64 m. asmenų dirba**
- **53,3 % 60 - 64 m. dirba pilnu etatu**
- **45 - 64 m.** asmenys dažniausiai dirba gamyboje, didmeninėje prekyboje, viešajame administravime ir švietime.

(2024 m. duomenys)

Kaip skatina pokytį:

- Realios pilotinės programos.
- Politika derinama su praktika.
- Dėmesys daugiapakopėms karjeroms, o ne vien vyresnių asmenų išlaikymui.

Stiprybė: sisteminis poveikis.

Silpnybė: priklausoma nuo politinės tęstinės paramos.

Singapūras



INLAND REVENUE
AUTHORITY
OF SINGAPORE

Valstybės subsidijos darbdaviams už 60+ Singapūro darbuotojus

Kaip veikia: valstybės finansuojama **darbo užmokesčio kompensacija darbdaviams**, kurie įdarbina **Singapūro piliečius nuo 60 m.** kompensacijos dydis priklauso nuo **amžiaus ir atlygio**. Didesnė parama skiriama vyresnėms amžiaus grupėms. Išmokos **skiriamos automatiškai** pagal privalomų įmokų duomenis. Išmokama 2 kartus per metus.

Kaip skatina pokytį:

- **Mažina kaštus** samdant ir išlaikant 60+ darbuotojus, ypač vyresnėse amžiaus grupėse.
- **Kuria aiškią finansinę paskatą** priimti / išlaikyti vyresnius darbuotojus
- **Sumažina administracinę trintį**, nes veikia automatiškai (darbdavys neteikia paraiškų).

Stiprybė: greitai veikiantis, lengvai pritaikomas mechanizmas - automatinės išmokos ir aiškūs kriterijai.

Silpnybė: poveikis ribotas ir priklauso nuo biudžeto/politinio tęstinumo.



Ministry of
Manpower

Dotacija darbdaviams, padedanti finansuoti 60+ pakartotinį įdarbinimą ir/ar dalinį etatą.

Kaip veikia: valstybės finansuojama dotacija darbdaviams, kurie siūlo **pakartotinį įdarbinimą ne pilnu etatu** ir kitus **lankstaus darbo** sprendimus vyresniems darbuotojams (nuo 60 m.). Norint gauti finansavimą, organizacija turi: suteikti galimybę 60+ darbuotojams pereiti į pakartotinį įdarbinimą ne visu etatu, įsidiegti **amžiui draugiškos darbo vietos** trišalį standartą, turėti personalo politikos nuostatas dėl **lankstaus darbo** ir įgyvendinti **struktūruotą karjeros planavimą**, taip pat nusiųsti po 1 vadovą ir 1 personalo specialistą į atitinkamus mokymus.

Kaip skatina pokytį:

- **Mažina** finansinę naštą darbdaviui
- Kuria aiškią paskatą **išlaikyti patirtį** organizacijoje
- Orientuojasi **ne į vienkartinį sprendimą**, bet į **sisteminius pokyčius**: amžiui draugiškas praktikas, lankstaus darbo politiką ir karjeros planavimą.

Stiprybė: didelė, aiškiai apskaičiuojama dotacija ir reikalavimai, kurie skatina diegti ilgalaikes amžiui palankias praktikas

Silpnybė: reikia atitikti gana konkretų reikalavimų paketą ir teikti paraišką; programa yra terminuota (pratęsta iki 2027 m.)

Japonija



CC Japan, Pexels



Japonijos kontekstas:

- 50 - 64 m. sudaro apie **20,7 %** populiacijos
- 65+ sudaro apie **29,3 %** populiacijos
- 2024 m. bendras užimtumo lygis buvo **61,7 %**
- 55 - 59 m. užimtumo lygis: **74,3 %**
- **40 - 45 % 60–64 m. dirba pilnu etatu** (*Japonijoje 60+ grupėje ryški dalinio užimtumo dalis*)
- **45 - 64 m. asmenys dažniausiai dirba** gamyboje, didmeninėje/mažmeninėje prekyboje, sveikatos ir socialinės globos, statybos bei transporto/logistikos srityse.

(2024 m. duomenys)



Japonijos vyresnio amžiaus asmenų, žmonių su negalia ir darbo ieškančiųjų užimtumo organizacija (JEED)



Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers

JEED siekia kurti visuomenę, kurioje būtų užtikrintas užimtumas visą gyvenimą. Teikia konsultacijas ir kitą pagalbą darbdaviams techniniais klausimais, susijusiais su subsidijų skyrimu; vyresnio amžiaus darbuotojų įdarbinimu.

Organizacija atlieka tyrimus ir apklausas, taip pat vykdo informavimo ir viešinimo veiklas, remdamasi **Vyresnio amžiaus asmenų užimtumo stabilizavimo įstatymu**. Šia parama siekiama skatinti darbdavių iniciatyvas puoselėti įmones, kuriose žmonės galėtų dirbti nepriklausomai nuo jų amžiaus.

JEED darbdaviams mokamos subsidijos, kai jie (1) **prailgina tęstinį įdarbinimą** (pvz., iki 66+), (2) **gerina darbo organizavimą**, sveikata/ergonomiką, atlygio ir darbo laiko sistemas, (3) konvertuoja vyresnius (pvz., 50+) **iš terminuotų į neterminuotas** sutartis.

JEED programos stiprybės:

- **Finansinė motyvacija** darbdaviams.
- **Skatina struktūrinius pokyčius:** ergonomika, darbo laikas, darbo organizavimas.
- **Didina vyresnių darbuotojų išlaikymą** (ypač 60 - 65+).
- **Mažina darbuotojų trūkumą** senstančioje darbo rinkoje.

JEED programos silpnybės:

- Biurokратиškai sunkiau prieinama
- **Galimas formalus atitikimas** be realios kultūrinės kaitos.
- Tiesiogiai **nesprendžia atrankos diskriminacijos**.

Nacionaliniai apdovanojimai

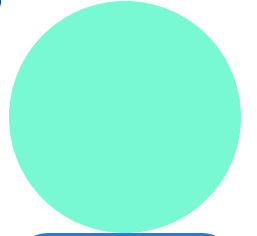
Renkami ir apdovanojami darbdavių sprendimai, leidžiantys vyresniems darbuotojams dirbti ilgiau (darbo organizavimas, pareigų pritaikymas, lankstumas, vertinimo sistemos, sauga ir pan.).

Organizuoja JEED kartu su **Japonijos Sveikatos, darbo ir gerovės ministerija (MHLW)**.

Laimėtojai gauna oficialų pripažinimą, **apdovanojimą**, bei publikuojami kaip gerosios praktikos pavyzdžiai.



Sveikatos ministras teikia apdovanojimus, 2025 spalio



Honkongas



Užimtumo programa vidutinio ir vyresnio amžiaus asmenims (akronimas EPEM)

Honkongo Darbo departamentas (atitinkmuo Lietuvos UŽT) skatina darbdavius įdarbinti **nedirbančius 40+** ir suteikti jiems **mokymą darbo vietoje**, priskiriant **mentorių**.

Kaip veikia: kai darbuotojas **užbaigia OJT** (on the job training – mokymus darbo vietoje), darbdavys gali prašyti **išmokos** už kiekvieną tokį darbuotoją. **Išmokos dydis:**

- **Pilnas etatas:** 40 - 59 m. - **50% atlyginimo**; 60+ - **50% atlyginimo**
- **Ne pilnas etatas:** 40 - 59 m. – **25% atlyginimo** 60+ - **50% atlyginimo**

Trukmė: darbdavys gali prašyti OJT išmokos **3–6 mėn.** (40–59 m.) arba **6–12 mėn.** (60+)

Stiprybė: aiškus, praktiškas mechanizmas – **darbdaviui mokama OJT išmoka**, kuri tiesiogiai motyvuoja suteikti mokymą ir realiai įdarbinti vyresnius.

Silpnybė: programa sumažina įvedimo į darbą kaštus, bet **neišsprendžia visų struktūrinių problemų** (pvz., amžiaus šališkumo, darbo vietų pritaikymo) - jos poveikis priklauso nuo to, kiek darbdaviai realiai kuria tinkamas pozicijas ir kokia yra bendra darbo rinkos situacija.

[Honkongo Darbo departamentas – EPEM \(2025\)](#)

[Honkongo Darbo departamentas – Gairės darbdaviams kurti amžiui draugišką aplinką](#)

[Honkongo užimtumo statistika \(2025\)](#)

Honkongo kontekstas:

- **Gyventojų amžiaus struktūra (2024 m.)**
50–64 m. sudaro **24,0%** populiacijos, **65+** sudaro **22,9%**
- **64% 50 - 64 m. asmenų dirba**
- **51,3 % 60 - 64 m. asmenų dirba**
- **Mokymasis visą gyvenimą:** Honkonge veikia **Vyresnių asmenų akademijos schema** (nuo 2007 m.), kuris telkia pasiūlą vyresnio amžiaus žmonių mokymuisi.

(2024 m. duomenys)





Pietų Korėja



Korėjos vyresnio amžiaus asmenų užimtumo plėtros institutas (KORDI)

KORDI yra **valstybinė institucija**, prie Pietų Korėjos sveikatos ir gerovės ministerijos, kuri **koordinuoja ir remia vyresnių asmenų įdarbinimo iniciatyvas**.

KORDI funkcijos:

- Įgyvendina nacionalines vyresnio amžiaus žmonių užimtumo programas,
- Remia darbdavius ir darbo vietų kūrimą,
- Vykdo vyresnių asmenų mokymus, perkvalifikavimą ir įgūdžių kėlimą,
- Veda tyrimus ir formuoja politiką,
- Vykdo pilotinius projektus,
- Užsiima socialinės ekonomikos ir bendruomeninių platformų plėtra.

Stiprybė: sisteminis poveikis - centrinė institucija su biudžetu, tinklu, mokymais ir duomenų sistemomis leidžia politiką greitai paversti realiomis programomis visoje šalyje.

Silpnybė: priklausomybė nuo valstybės prioritetų ir finansavimo (programų apimtys, kokybė ir kryptis keičiasi pagal vyriausybės planus). Nuolatinė rizika - siekti kiekybės greičiau nei kokybės.

Pietų Korėjos kontekstas:

- **50 - 64 m.** sudaro apie **24,6%** populiacijos
- **65+** sudaro apie **19,2 %** populiacijos
- 2024 m. **bendras užimtumo lygis** buvo apie **62,7 %**
- **50 - 59 m.** užimtumo lygis: **77,2 %**
- **60+** užimtumo lygis: **46,0 %**
(2024 m. duomenys)





02.

Gerujų praktikų apžvalga Europoje





Didžioji Britanija

Geresnio amžėjimo centras – „Mes esame amžiui draugiški darbdaviai“

Geresnio amžėjimo centras (angl. *Centre for Ageing Better*) – **NVO Londone**, kurie vykdo daug su amžiumi ir aktyviu, įtraukiu ir sveiku amžėjimu susietų projektų. Vienas iš jų – „Mes esame amžiui draugiški darbdaviai“ (angl. *We're an Age-friendly Employer*), pradėtas vykdyti 2022 metais. **Daugiau nei 500 organizacijų** pasirašė pasižadėjimą, kad yra amžiui draugiški darbdaviai, tuomet jie yra įtraukiami į **amžiui draugiškų darbdavių direktyvą**, kuri yra skelbiama NVO puslapyje, ir gali save ženklinti amžiui draugiškų darbdavių ženkliu.

Kaip veikia:

1. Darbovietė **pasirašo pasižadėjimą**, kad kurs amžiui draugišką darbo aplinką: amžiaus aspektas bus įvardytas organizacijos lygių galimybių politikoje, vienas iš darbuotojų bus išrinktas vyresnių asmenų ambasadoriumi, darbovietė imsis iniciatyvų būti amžiui įtraukia vieta.
2. Pasižadėjimas įpareigoja **kiekvienais metais išsikelti vieną tikslą**, kuris padėtų samdant ar išlaikant vyresnio amžiaus darbuotojus darbo rinkoje.
3. Organizacija **turi kasmet pateikti dokumentą**, kuriame nupasakoja savo progresą.

Geresnio amžėjimo centras turi informacinių **dokumentų ir įrankių darbdaviams bazę** apie įtraukios ir amžiui draugiškos darbo aplinkos kūrimą, teikia konsultacijas ir rengia paramos grupes darbdaviams. NVO taip pat turi puslapį, kur amžiui draugiški darbdaviai gali skelbti darbo skelbimus, o vyresni asmenys – ieškoti darbo vietų.

[Geresnio amžėjimo centras – Darbdavių pasižadėjimas \(2025\)](#)

Didžiosios Britanijos kontekstas:

- **38 %** populiacijos yra **50+**.
- **71,6 % 50-64** metų asmenų Didžiojoje Britanijoje **dirba**.
- **34,5 % 60-65** metų asmenų **dirba pilnu etatu**.
- Daugiausiai 50+ dirba sveikatos, edukacijos, finansų ir aptarnavimo srityse.

(2024 m. duomenys)

We're an
**Age-friendly
Employer**

Geresnio amžėjimo centras – „Mes esame amžiui draugiški darbdaviai“

Stiprybės:

- Geresnio amžėjimo centras veikia jau 15 metų, todėl turi ir patyrusią komandą, ir daug sukauptos tyrimų ir pilotinių programų patirties; per ženklavimo programą jie gali tiesiogiai pasiekti ir daryti įtaką suinteresuotiems darbdaviams.
- Narystė yra visiškai nemokama ir prisijungti galima neatitinkant jokių reikalavimų, tik pasižadant siekti lygių galimybių pokyčio – tad prisijungimo kartelė yra žema ir jungtis į iniciatyvą yra itin lengva.
- Projektas prisideda prie darbo aplinkos kultūros kitimo ir vyresnio amžiaus darbuotojų gerovės darbo vietoje kūrimo.

Silpnybės:

- Ženklavimo projektą centre vykdo keturi darbuotojai – didelės laiko ir finansinės sąnaudos.
- Centras nerenka informacijos apie tai, ar vyresnių asmenų patirtis pasižadėjimą pasirašiusiose organizacijose yra pakitusi, labiau palanki, ar bendrai skiriasi nuo kitų organizacijų.





Estija



Europos sąjungos finansuojamas projektas SAFE – Sprendimai amžiui palankiam darbdaviui

Estija, bendradarbiaudama su Švedija ir Suomija, dalyvauja SAFE (angl. *Solutions for age-friendly employer*) projekte, kuris 2024-2027 metais yra vykdomas Talino universiteto (pagrindinis partneris), Estijos Auksinės lygos NVO, Suomijos Metropolijos taikomųjų mokslų universiteto ir Švedijos NPDHS tarpvyriausybinių tinklo. Pagrindinis **projekto tikslas – pagerinti įsidarbinimo ir darbo galimybes vyresnio amžiaus asmenims**. Projektas siekia kurti:

- **Įrankių sistemą**, skirtą įgyvendinti amžiaus atžvilgiu palankius sprendimus organizacijoms (organizacijos pačios įsivertina savo situaciją ir reikiamus sprendimus);
- **Pilotines programas** sveikatos ir gerovės sektoriaus įmonėse, skatinančias kultūros pokyčius įtraukimo link;
- **Seminarus ir mokymus** darbdaviams;
- Įtraukios ir amžiui draugiškos politikos **rekomendacijas**;
- **Informacinę sklaidą** per tinklalaidę.

Projektas **vis dar yra įgyvendinamas**, sukurti įtraukios darbo vietos įrankiai bus išbandyti per 2026 metus, tad projekto rezultatus įvertinti yra sunku. Projekto **stiprybės**: projekto pobūdis siekia per informuotą ir išbandytą veiksmą sukurti metodiką, kuria būtų galima **sistemiškai kurti amžiui palankias darbo vietas**.

Interreg



Co-funded by
the European Union

Central Baltic Programme

SAFE

Estijos kontekstas:

- Estijoje **40 %** populiacijos yra **50+**, o **19,2 %** yra **50-64** metų amžiaus.
- Estijoje **75.7 %** asmenų **55-64** metų amžiaus grupėje **dirba – Lietuvą Estija darbingumu lenkia 6 %**.
- Vyresnio amžiaus asmenų **užimtumas Estijoje auga**. Tai yra siejama su finansiniu poreikiu dirbti, pensijų reformomis (išankstinio išėjimo į pensiją panaikinimu), amžiui įtraukios politikos ir darbo vietų kūrimu.

(2024 m. duomenys)

Latvija



Europos sąjungos finansuojamas projektas „Sidabrinės Strategijos“

Latvija, bendradarbiaudama su Estija ir Suomija, 2025 metais užbaigė projektą „Sidabrinės strategijos (angl. *Silver Strategies*), kurį vykdė nuo 2023 metų. Projektas buvo įvykdytas Latvijos prekybos ir pramonės rūmų (pagrindinis partneris), Estijos prekybos ir pramonės rūmų bei Suomijos Satakuntos taikomųjų mokslų universiteto. Pagrindinis **projekto tikslas – pagerinti įsidarbinimo ir darbo galimybes vyresnio amžiaus asmenims. Kaip veikė:**

- **Ištirtos regioninės ir nacionalinės darbo rinkos tendencijos**, išryškinančios augančią 55+ darbuotojų reikšmę.
- **36 įmonės** iš Latvijos, Estijos ir Suomijos **dalyvavo** bendrai **išbandant strategijas** vyresnio amžiaus darbuotojams pritraukti ir išlaikyti.
- **Sukurtos ir išbandytos antidiskriminacinės priemonės**, tokios kaip lankstūs darbo modeliai, mokymasis visą gyvenimą, mentorystės programos ir laipsniško išėjimo į pensiją sprendimai.
- **Suorganizuoti bendri mokymai, tarpusavio vertinimai ir įmonių vizitai**, kurie sudarė sąlygas žinių sklaidai ir bendradarbiavimui tarpvalstybiniu mastu. Radiniai ir išvados aprašyti projekto vadove.

Darbdaviai skatinami pasinaudoti gerosiomis pamokomis iš projekto savo ateities veikloje, projektą vykdžiusios organizacijos mini, kad **tolesnius pokyčius organizacijose reiktų stebėti bei plėsti rekomendacijų taikymą**, bet kol kas to neplanuoja.

Latvijos kontekstas:

- Latvijoje 20,8 % asmenų yra 50-64 metų amžiaus, o 21,9 % - 65 metų ir vyresni.
- Latvijoje 71,9 % asmenų 55-64 metų amžiaus grupėje dirba.
- 33 % dirbančių pensinio amžiaus asmenų Latvijoje įvardijo, kad dirbti turi dėl pragyvenimui nepakankamos pensijos.
- Latvija turi vieną didžiausių 55–64 metų amžiaus asmenų dalį Europoje, dalyvaujančią mokymesi visą gyvenimą, kuri remia švietimo ir mokymo sistemas.

(2024 m. duomenys)

Interreg



Co-funded by
the European Union

Central Baltic Programme

Silver Strategies

Europos sąjunga



Europos amžiaus NVO tinklas-platforma „AGE“

AGE Platform Europe – tai **Europos masto tinklas, vienijantis daugiau nei 150 organizacijų**, dirbančių vyresnio amžiaus žmonių teisių ir gyvenimo kokybės srityje. Platforma nuo 2001 metų aktyviai **dalyvauja ES politikos formavime**, siekdama mažinti diskriminaciją dėl amžiaus ir skatinti vyresnio amžiaus žmonių dalyvavimą visuomenėje bei darbo rinkoje.

Savo veikloje AGE Platform Europe:

- **atlieka Europos politikos stebėseną ir analizę**, akcentuodama augančią vyresnių nei 50 metų asmenų reikšmę visuomenėje ir ekonomikoje;
- bendradarbiauja su valstybinėmis institucijomis, NVO ir socialiniais partneriais;
- **renkia metines apžvalgas**, vadinamas AGE barometru, kurios vertina vyresnio amžiaus asmenų įtraukties situaciją Europoje. Barometras yra advokacijos ir politikos formavimo įrankis;
- **renkia ekspertines rekomendacijas**, skirtas darbo rinkai, skaitmeninei įtraukčiai, sveikatai, socialinei apsaugai ir aktyviam senėjimui;
- dalyvauja tarptautiniuose projektuose, **kuriuose išbandomos priemonės vyresnio amžiaus žmonių socialinei ir ekonominei įtraukčiai skatinti**.

Stiprybės: formuoja amžiui draugišką politiką ES mastu, renka informaciją ir gerąsias praktikas iš įvairių organizacijų.

Silpnybės: dėl plataus geografinio ir geopolitinio aprėpio, siūlomos rekomendacijos yra plataus pobūdžio, nepritaikytos konkrečioms šalių sociokultūrinėms situacijoms.

Europos sąjungos kontekstas:

- Nors ES šalys senėja skirtingais tempais, visos **patiria visuomenės senėjimą**.
- **43,1 %** ES populiacijos priklauso **50 ir vyresnei amžiaus grupei**. 21,5 % yra 50-64 metų amžiaus.
- **55-64** metų grupėje **63,9 %** ES populiacijos **dirba**.

(2024 m. duomenys)



Vokietija



Federalinė užimtumo agentūra – Darbuotojų valdymo politika, orientuota į gyvenimo ciklą

Vokietijos federalinės užimtumo agentūros vedamos, Vokietijos valstybinės institucijos pradėjo taikyti **darbuotojų valdymo politiką, kuri yra orientuota į jų profesinio gyvenimo ciklą nuo atėjimo į organizaciją iki palydėjimo į pensiją**. Ši politika apima tokias sritis, kaip kompetencijų kėlimas ir žinių palaikymas, sveikata, šeimos politika, socialinė įtrauktis ir darbingumas ir siekia jas skatinti viso profesinio gyvenimo metu, tuo pačiu atkreipdami dėmesį į tai, kad šie **darbuotojų poreikiai ar jų pobūdis skiriasi skirtingais gyvenimo etapais**.

Programa yra itin sėkminga, rezultatai rodo augantį darbuotojų pasitenkinimą savo darbo vieta ir vyresnių darbuotojų užimtumą. Taip pat programa buvo pripažinta tarptautiniu mastu – **EBPO mini šią iniciatyvą kaip gerąjį pavyzdį** žmonių išteklių inovacijų srityje.

Stiprybės:

- Įtraukia visas darbingo amžiaus žmonių grupes.
- Valstybinės institucijos atlieka pilotinį vaidmenį, ir tampa geruoju pavyzdžiu privačioms įmonėms.
- Sisteminis pokytis, integruojantis įvairiausių su amžiumi susijusių iššūkių.

Silpnybės:

- Reikalauja esminės žmogiškųjų išteklių sistemos pertvarkos.
- Reikalauja didelių finansinių ir laiko resursų..
- Pokytis ir teigiamas rezultatas pastebimas tik po ilgesnio laiko.

Vokietijos kontekstas:

- **22,3 %** populiacijos yra **50-65**.
- **23,2 %** populiacijos yra **vyresni nei 65 metų**.
- **75,2 % 55-65 metų** asmenų Vokietijoje **dirba**.
- Per paskutinius 24 metus, **55-59 metų** amžiaus žmonių **grupės užimtumas paaugo 27 %, o 60-64 – net 57 %**. Tai yra siejama su pensijų ir darbo rinkos reformomis (pensijinis amžius pakeltas iki 67 metų, Hartz reforma performavo Vokietijos darbo rinką), visuomenės sveikatingumu ir išsilavinimo lygiu.
- Vokietija yra viena iš pasaulio lyderių vyresnio amžiaus asmenų išlaikyme darbo rinkoje.

(2024 m. duomenys)



**Bundesagentur
für Arbeit**

Supaprastinta Vokietijos darbuotojų valdymo politikos, orientuotos į gyvenimo ciklą, schema





Malta



Valstybinė Maltos vyresnio amžiaus asmenų išlikimo darbo rinkoje skatinimo politika

Malta vykdo kelias programas valstybės lygmeniu, skirtas vyresnių asmenų išlikimui darbo rinkoje:

2023 metais Malta paruošė **Aktyvaus amžėjimo strategiją**. Vienas pagrindinių jos tikslų yra padėti vyresnio amžiaus asmenims ilgiau sėkmingai dalyvauti darbo rinkoje. Ši strategija yra **vienas išsamiausių valstybinio lygmens dokumentų Europoje** šia tema.

Įdarbinimo subsidijų programa 45–65 metų asmenims, kurie yra bedarbiai bent 6 mėnesius. **Darbdaviai gauna mokesčių lengvatas pirmus 2 metus** už jų įdarbinimą, taip pat papildomai kompensuojama iki 50 % mokymų išlaidų už kvalifikacijos kėlimą.

Darbo rinkos prieigos skatinimo programa, vykdoma Maltos Užimtumo tarnybos (JobsPlus) skatina samdyti ilgalaikius bedarbius; 50+ amžiaus grupė yra viena iš tikslinių. **Darbdaviai gauna finansinę paskatą už jų įdarbinimą**.

Maltos nacionalinė **Aktyvaus amžėjimo strategija yra pavyzdinis politikos formavimo dokumentas** Europos sąjungos lygmeniu. Kitos Maltos valstybinės iniciatyvos remiasi finansinėmis paskatomis – **jos skatina realų darbo rinkos pokytį** (skatina vyresnių asmenų užimtumą), bet nebūtinai keičia darbo kultūrą ar nuostatas apie vyresnio amžiaus asmenis.

[Maltos Aktyvaus amžėjimo strategija \(2023\)](#)

[JobsPlus – brandžių darbuotojų schema \(2025\)](#)

[JobsPlus – A2E schema \(2025\)](#)

Maltos kontekstas:

- **16,3 %** populiacijos yra **50-65**.
- **20,2 %** populiacijos yra **vyresni nei 65 metų**.
- **57,5 % 55-64 metų** asmenų Maltoje **dirba**.
- Malta yra **pirmoji Europoje pagal amžėjimo priklausomybės indeksą** – darbingo amžiaus asmenų sparčiausiai mažėja, lyginant su pensijinio amžiaus žmonėmis. Jie aktyviai taiko aktyvaus amžėjimo politiką ir dėl to yra laikomi vienu iš pasirengimo visuomenės amžėjimo iššūkiams lyderių Europoje.

(2024 m. duomenys)





Airija



„Amžiui draugiška Airija“

„Amžiui draugiška Airija“ (angl. *Age Friendly Ireland*) yra **Airijos nacionalinė programa ir organizacija**, kuri remiasi Pasaulio sveikatos organizacijos (PSO, angl. *WHO*) aktyvaus amžėjimo modeliu ir rekomendacijomis ir **dirba su vietos valdžios institucijomis bei įvairiais partneriais**, kad parengtų šalies infrastruktūrą, paslaugas ir bendruomenes visuomenės senėjimui. „Amžiui draugiška Airija“ yra dalis PSO pasaulinio amžiui draugiškų miestų ir bendruomenių tinklo, kurie vykdo programas pritaikyti aplinką vyresnio amžiaus asmenims ir dalintųsi savo įžvalgomis ir sukurtais įrankiais. Ši organizacija turi daug iniciatyvų, skirtų **pritaikyti paslaugas ir prekes**, sveikatos, transporto ir informacines sistemas, gyvenamąsias patalpas, viešąsias erdves vyresnio amžiaus žmonėms; taip pat **skatinti užimtumą, socialinę įtrauktį, bendruomenės paramą**. Projektai yra vykdomi konsultuojantis su vyresnio amžiaus žmonių taryba.

Vienas iš projektų yra amžiui draugiškų **verslų ir paslaugų direktyva**, kurią galima rasti „Amžiui draugiška Airija“ tinklapyje, joje yra užsiregistravusios 683 organizacijos. **Dėmesys yra paslaugų ir aptarnavimo pritaikymui vyresnio amžiaus asmenims**, o ne jų užimtumui skatinti.

Stiprybės:

- Matomumas
- Remiama platesnės Airijos amžėjimo politikos
- Direktyva rengiama NVO, kuri turi tiek resursų, tiek informacijos konsultuoti verslus.

Silpnybės:

- Nėra sisteminio iniciatyvos poveikimo vertinimo – nežinoma, ar poveikis yra realus
- Fokusas į klientus, ne darbuotojus
- Ribotas pasiekiamumas ir žinomumas; nevienodas įgyvendinimas.

Airijos kontekstas:

- **18,2 %** populiacijos yra **50-65**.
- Tik **59,4 % 55-65 metų moterų Airijoje dirba**, palyginus su 71,4 % vyrų toje pačioje amžiaus grupėje. Nors užimtumas auga, atskirtis tarp vyrų ir moterų užimtumo išlieka aukšta.
- Daug vyresnio amžiaus asmenų dirba daliniu etatu.
- **Kas penktas 55-64 metų asmuo Airijoje gyvena vienas.**

(2024 m. duomenys)



Procesas tapti „Amžiui draugiškos Airijos“ amžiui draugiškų verslų direktyvos nariu:

1. Vienas organizacijos darbuotojas (ar komanda) yra paskiriamas būti **draugiškumo amžiui „čempionu“** / ambasadoriumi — jis (ar ji) atsakingas už iniciatyvų diegimą versle.
2. Šis asmuo ar komanda **dalyvauja trumpoje (apie 2 val.) seminaro / mokymų sesijoje**, rengiamoje „Amžiui draugiškos Airijos“, kurioje teikiamos žinios ir idėjos, kaip pagerinti patirtį vyresnio amžiaus klientams ir darbuotojams.
3. Organizacija įvykdo **konsultaciją su esamais vyresnio amžiaus klientais ir darbuotojais**, siekiant išsiaiškinti, ką būtų galima pagerinti verslo aplinkoje bei paslaugose.
4. Remdamasi surinkta informacija, **organizacija įgyvendina bent tris konkrečius amžiui draugiškus pokyčius**
5. Po šių žingsnių **verslui suteikiamas oficialus „Amžiui draugiško verslo“ pažymėjimas**, verslas įtraukiamas į „Amžiui draugiškos Airijos“ verslų direktyvą.



Ispanija



CEOMA – „Amžiui draugiška organizacija“

CEOMA yra Ispanijos organizacijų, dirbančių už ir su vyresnio amžiaus asmenimis, konfederacija. 2024 metais CEOMA pradėjo vykdyti amžiui draugiškų organizacijų ženklinimo projektą.

„Amžiui draugiška organizacija“ – isp. *Entidad Amigable Personas Mayores*. Ženkliu žymimos organizacijos, kurios atsižvelgia į vyresnio amžiaus žmones savo pozicionavime, produktuose ir paslaugose, kaip į klientus ir darbuotojus, taip pat ir išoriniame bendradarbiavime ir socialinėje atsakomybėje. Kadangi ženklelio iniciatyva pradėta neseniai, ji vis dar yra pilotuojama; ženklelį yra gavusios tik kelios organizacijos Ispanijoje.

Ženklielis gaunamas po akreditacijos proceso, kuris susideda iš kelių dalių:

1. **Vidinės ir išorinės organizacijos diagnozės**, skirtos identifikuoti organizacijos amžiui draugiško veikimo spragas,
2. Amžiui draugiškos **vidaus politikos vertinimo ir tobulinimo**,
3. **Prieinamumo, mokymų ir amžiaus įvairovės įvertinimo**.

Ženklielis labiau orientuotas į paslaugas, o ne įsidarbinimą (nors savo plačiu aprašu bando aprėpti ir jį), ir į pensinio amžiaus asmenis. Vienas iš CEOMA'os argumentų yra apie tai, kad vyresni asmenys Ispanijoje yra sukaukę daug turto, tad amžiui draugiškos bendrovės, teikdamos amžiui pritaikytas paslaugas ar prekes, gali tuo pasinaudoti ir prisidėti prie sidabrinės ekonomikos vystymo.

Ispanijos kontekstas:

- 22 % populiacijos yra 50-64.
- 21 % populiacijos yra vyresni nei 65 metų.
- 65+ asmenims priklauso 47,7 % nacionalinio turto.
- 57,7 % 55-65 metų asmenų Ispanijoje dirba (žemiau Europos vidurkio)

(2024 m. duomenys)





03.

Gerųjų praktikų apžvaga Lietuvoje





BTA draudimas

Amžizmo barometras

BTA draudimas sukūrė **nemokamą įrankį įmonėms**, kuris padeda joms įsivertinti, **ar jos yra atviros amžiaus įvairovei**. BTA yra pelno siekianti įmonė; tačiau jie save pozicionuoja kaip kovos su amžizmu ambasadorius tarp darbdavių ir grindžia šią socialinę misiją savo vidinėmis organizacijos vertybėmis.

Kaip veikia: įrankis yra **20 minučių apimties apklausa** apie lygių galimybių situaciją organizacijoje (įmonės pavadinimas nėra būtinas įvardyti, tad tai yra **anonimiškas įrankis**), o apklausą pabaigus yra gaunamas automatiškai sugeneruotas amžizmo **situacijos įvertinimas ir pagrindinės gairės**, išskirtos pagal atsakymus, ką organizacijos kultūroje ar praktikoje būtų galima keisti. Jie taip pat informuoja, kad gauta informacija, nors anonimiška, gali būti naudojama tolimesniuose tyrimuose, vertinant amžizmo paplitimą Lietuvoje.

Amžizmo barometro stiprybės:

- Problemos matomumo didinimas.
- Realus įrankis, kurį lengva, greita naudoti ir kuris nekainuoja bei teikia veiksmo siūlymus darbdaviams.
- Privataus sektoriaus lyderystės pavyzdys.

Amžizmo barometro silpnybės:

- Iniciatyvos metodologija yra ribota (matuoja subjektyvias patirtis / pastebėjimus).
- Iniciatyva pavienė, nėra susieta su platesne politine sistema ir sisteminiu pokyčio priemonėmis.



Amžizmo barometras



Lygių galimybių sparnai

Lygių galimybių principų skatinimas darbovietėse

„Lygių galimybių sparnai“ – tai Lietuvoje kuriamas **organizacijų vertinimo standartas**, skirtas skatinti ir įvertinti lygių galimybių principų įgyvendinimą darbo vietose ir kitose organizacijose. Šio standarto paskirtis – ne tik **nustatyti, ar organizacija formalizuoja lygių galimybių politiką**, bet ir **skatinti ją aktyviai kurti palankią lygybės kultūrą**.

Priemonė veikia taip: organizacija užpildo specialią anketą, kurią ekspertai įvertina pagal tam tikrus kriterijus. Darbovietės turi atitikti nuo **4 iki 12 kriterijų**, kad gautų sparnus:

- 1 sparnas reiškia, kad **įgyvendinami pagrindiniai lygių galimybių reikalavimai**,
- 2 sparnai – **lygių galimybių principai yra integruoti į organizacijos veiklą**,
- 3 sparnai – organizacija **aktyviai kuria ir skatina lygioms galimybėms palankią kultūrą**.

Šis įvertinimas yra pripažinimo ženklas: jis parodo, kad organizacija rimtai žiūri į lygių galimybių užtikrinimą, įskaitant nediskriminavimą dėl amžiaus, lyties, negalios ar kitų požymių, ir imasi konkrečių priemonių šiems principams įgyvendinti.

Lygių galimybių sparnai“ buvo inicijuoti **Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos kartu su Žmogaus teisių stebėjimo institutu**, ir jais siekiama skatinti organizacijas išsikelti aukštesnius standartus lygių galimybių srityje bei viešai parodyti gerąją praktiką.

Organizacija, prisijungusi prie iniciatyvos, **gauna ekspertų konsultacijas apie lygias galimybes**, bei gali komunikuoti apie savo narystę ir tapti geraisiais Lietuvos pavyzdžiais.

Lygių galimybių sparnų vertinimas:

- Tinklapis skelbia **46 Lygių galimybių sparnus gavusias darbovietes**.
- Bendras prisijungusių ar bandžusių sparnus gauti darboviečių skaičius nėra viešinamas. **Iniciatyva veikia nuo 2019 metų ir vis dar yra aktyvi**, kasmet sulaukia daugiau narysčių.
- Iniciatyva **neturi kontrolinės sistemos**, kuri pakartotinai įvertintų prie Lygių galimybių sparnų prisijungusias organizacijas ir jų lygių galimybių politikos taikymą; tačiau jie **teikia bendrines rekomendacijas ir individualias ekspertų konsultacijas** dėl lygių galimybių politikos tobulinimo.





Įvairovės chartija

Lygių galimybių ir įvairovės skatinimas darbovietėse

Įvairovės chartija – tai Lietuvoje veikianti **savanoriška iniciatyva, skirta skatinti įvairovės, lygių galimybių ir įtraukties principų taikymą organizacijose**. Iniciatyvą koordinuoja Įvairovės chartija Lietuvoje, veikianti kaip Europos įvairovės chartijų platformos dalis, bendradarbiaujanti su nevyriausybinėmis organizacijomis, verslo atstovais ir viešuoju sektoriumi.

Prisijungdamos prie chartijos, **organizacijos viešai deklaruoja įsipareigojimą** kurti diskriminacijos netoleruojančią, pagarbą ir įtrauktį skatinančią darbo aplinką, apimančią skirtingus įvairovės aspektus – amžių, lytį, negalią, etninę kilmę, religiją, seksualinę orientaciją ir kt.

Narystė Įvairovės chartijoje yra **savanoriška**: organizacija tampa nare pasirašiusi Įvairovės chartijos deklaraciją, kuria įsipareigoja laikytis chartijoje įtvirtintų principų ir siekti jų įgyvendinimo savo veikloje.

Chartija **nevykdo privalomų auditų ar formalių pakartotinių vertinimų** – narystė nėra sertifikatas ar kontrolės mechanizmas. Tačiau organizacijos yra skatinamos savarankiškai stebėti pažangą, dalintis patirtimi ir palaipsniui stiprinti savo įvairovės ir įtraukties praktikas.

Chartijos **nariai gauna prieigą prie mokymų, renginių, teminių seminarų, gerųjų praktikų ir bendruomenės**, kurioje galima keistis patirtimi su kitomis organizacijomis. Narystė taip pat suteikia **reputacinę naudą** – galimybę viešai komunikuoti apie įsipareigojimą įvairovei ir tapti platesnio kultūrinio pokyčio darbo rinkoje dalimi. Įvairovės chartija veikia kaip **platforma mokymuisi ir bendradarbiavimui**, o ne kaip kontrolės ar vertinimo įrankis.

[Įvairovės chartija \(2025\)](#)

Pokalbis su Įvairovės chartijos atstove (2025, gruodis)

Įvairovės chartijos vertinimas:

- Per 5 Įvairovės chartijos veikimo metus, prie jų prisijungė **43 organizacijos**. Jie teigia, kad jiems svarbiau kokybiškas ir įsipareigojantis prisijungimas, o ne aukšti narių skaičiai.
- Įvairovės chartija kasmet rengia **Lygių galimybių konferenciją**, veda mokymus narėms organizacijoms ir kitoms darbovietėms (pavyzdžiui, 2024 metais vedė mokymus 60 savivaldybių), konsultuoja institucijas ir politikos kūrėjus apie lygias galimybes ir įvairovę darbo rinkoje.
- Įvairovės chartija neatlieka savo narių audito, taiko pasitikėjimo ir geranoriškumo politiką narystei.



Diasporai draugiškas darbdavys



Diasporai draugiškas darbdavys

Diasporai draugiškas darbdavys yra **įmonių ženklinimo iniciatyva ir rinkodaros priemonė**, siunčianti žinutę, kad įmonė yra atvira samdyti iš užsienio grįžtančius lietuvius ir gali padėti renkantis tolimesnes karjeros galimybes Lietuvoje. Inicatyva buvo parengta Ekonomikos ir inovacijų ministerijos ir Užimtumo tarnybos kartu su SADM ir organizacijomis „Global Lithuanian Leaders“ ir Pasaulio lietuvių bendruomene, verslo įmonėmis, o dabar ženklelio viešinimą ir tęstinumą vykdo tik Užimtumo tarnyba.

Įmonės, norinčios pretenduoti į Diasporai draugiško darbdavio ženklelį, turėtų atitikti kriterijus:

- **Atrankos** į darbo vietas vyksta **nuotoliniu būdu** ir/arba įmonėje yra įsteigtos **nuotolinės darbo vietos**.
- Darbdavys laikosi įtraukios darbo kultūros, organizacija turi **vidinį dokumentą, deklaruojantį atvirumą kultūroms, lygioms teisėms**, kitas progresyvias nuostatas
- **Komunikacija** vykdoma **anglų kalba**: darbo skelbimai skelbiami lietuvių ir/arba anglų kalbomis, komunikacija viduje **draugiška tarptautiniams darbuotojams** (anglų kalba), darbdavys turi pagrindinius vidinius dokumentus ir anglų kalba.
- **Darbdavys turi įvedimo į darbą procesą** ir/arba mentorystės sistemą, informacinį „onboarding“ paketą.
- Darbdavys laikosi **lankstaus darbo sutarties pasirašymo proceso** ir sutarimo dėl darbo pradžios.

Įmonės, atitinkančios **bent tris kriterijus**, gali pretenduoti į Diasporai draugiško darbdavio ženklelį. Ženklelis yra gaunamas **darbdavių pasitikėjimo ir savanoriško dalyvavimo principu**, nėra vykdomas nuostatų laikymosi auditas.

[Gal į Lietuvą? DDD ženklelis \(2025\)](#)

Diasporai draugiško darbdavio iniciatyvos vertinimas:

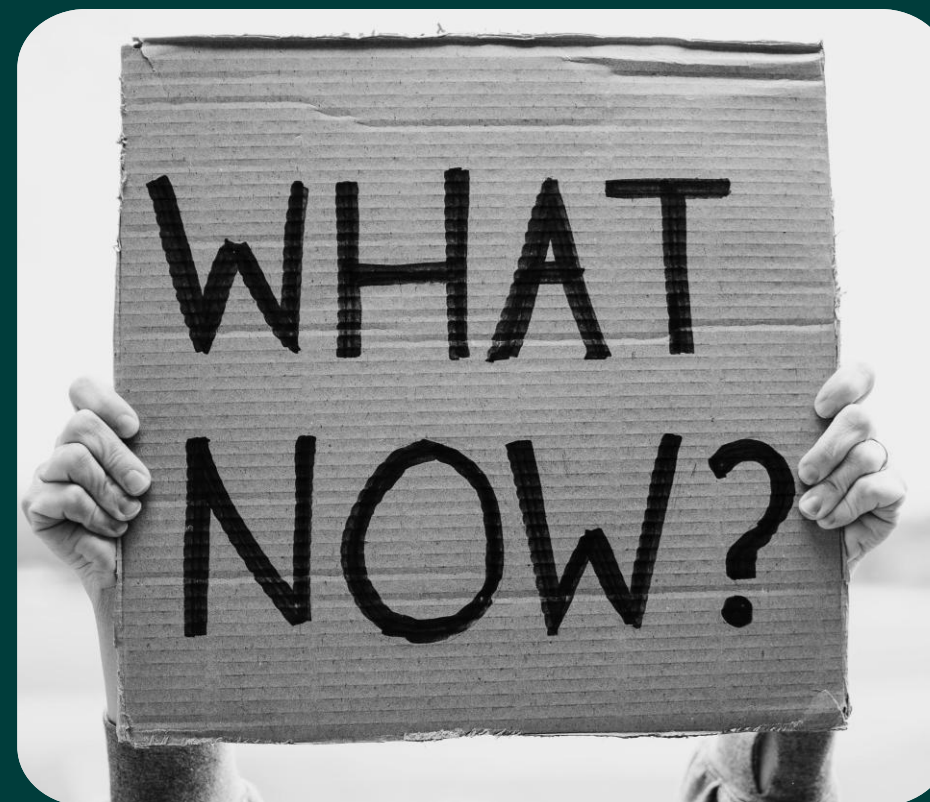
- Inicatyva buvo pradėta 2024 metų spalį, ir, pasak Užimtumo tarnybos atstovų, **kol kas dar nevykdė plataus ir tikslingo viešinimo** ir kvietimo prisijungti. Tačiau iniciatyvos svetainė „Gal į Lietuvą“ skelbia **beveik 70 jau prisijungusių organizacijų** 5 didžiosiose Lietuvos savivaldybėse.



**Diasporai
Draugiškas
Darbdavys**



Išvados



Kas bendro tarp šių iniciatyvų?



Visos jos siekia pastūmėti darbdavius link amžiui draugiškų rezultatų ir diskriminacijos mažinimo:

- **Mažinti amžiaus šališkumą atrankoje**
- **Išlaikyti patirtį** (mažinti vyresnių darbuotojų kaitą, išsaugoti institucinę atmintį)
- **Padaryti darbą tvarų** (lankstumas, darbo perprojektavimas, sveikata/ergonomika, krūvio pritaikymas)
- **Palaikyti darbuotojų perėjimus** (perkvalifikavimas, laipsniškas išėjimas į pensiją, antros karjeros, mentorystės vaidmenys, žinių perdavimas)

Net jei skiriasi pavadinimai „patyrę darbuotojai“, „brandūs darbuotojai“, „daugiapakopės karjeros“, esmė ta pati: **padėti žmonėms sėkmingai įsidarbinti ir ilgiau išlikti darbo rinkoje.**

Kuo skiriasi šios iniciatyvos?



Skirtingi mechanizmai:

- 1) **Įsipareigojimas ir įrankiai darbdaviui** (JAV AARP „Employer Pledge“; JK „Age-friendly Employer Pledge“)
- 2) **Sertifikavimas, su bent minimaliu auditavimu** („Certified Age Friendly Employer (CAFE)“)
- 3) **Nacionaliniai standartai** (Maltos amžėjimo politika, Singapūro „Triple standart“)
- 4) **Finansinės paskatos (subsидijos)** (Singapūro Part-time Re-employment Grant)
- 5) **Teisiniai būdai, kurie įpareigoja kurti tęstinį įdarbinimą** (Japonija: „Act on Stabilization of Employment of Elderly Persons“)
- 6) **Pilotinės programos**, kurios siekia per praktiką sudaryti rekomendacijas gerosioms praktikoms (Estijos, Latvijos Europos sąjungos rengiami projektai)

Atrkreipiame dėmesį, jog nėra valstybinių iniciatyvų kurios suteiktų ir audituotų ženklelį deklaruojantį „amžiui draugišką darbdavį“. Valstybinės įstaigos fokusuojasi į teisinę bazę, gaires, standartus, subsidijas arba tam tikrų priemonių derinį. EBPO akcentuoja, kad vien subsidijos dažnai veikia silpniau nei taikomi mišrūs mechanizmai: įrankiai, paskatos, stebėseną.

Ženklelio rizikos



- Jei ženklelis nebus audituojamas – tai **gali tapti tik PR ženklu** ir neturėti realaus svorio, bei neatliepti realios vyresnių žmonių iššūkių darbo rinkoje problematikos.
- Jei programa komunikuojama kaip „už darbuotojus, kurie susiduria su sisteminiiais sunkumais įsidarbinant / darbo vietoje“, daliai darbdavių tai **gali tapti neigiamu signalu**.
- **Atvirkštinės / teigiamos diskriminacijos rizika** – išskiriant tam tikrą amžiaus grupę, neįtraukiame kitų.
- **Sunku pamatuoti paveikumą**, ar ženklas padidino 50+ įdarbinimą, ar tik sukūrė gražų darbdavių sąrašą.
- Jei bus sukurtas auditavimo procesas, iškyla klausimas, kas jį valdys ir ar efektyvu paskirti tiek resursų. Tai pat padidėja **administracinė našta** įmonėms, tad jos gali tiesiog neįsitraukti, ypač mažos ir vidutinio dydžio.
- Jei nėra auditavimo / priežiūros sistemos, **kyla rizika ženkleliu laiduoti už įmones**, kurios nesilaiko įtraukios darbo vietos politikos, ir siųsti į jas darbo rinkoje pažeidžiamus asmenis.

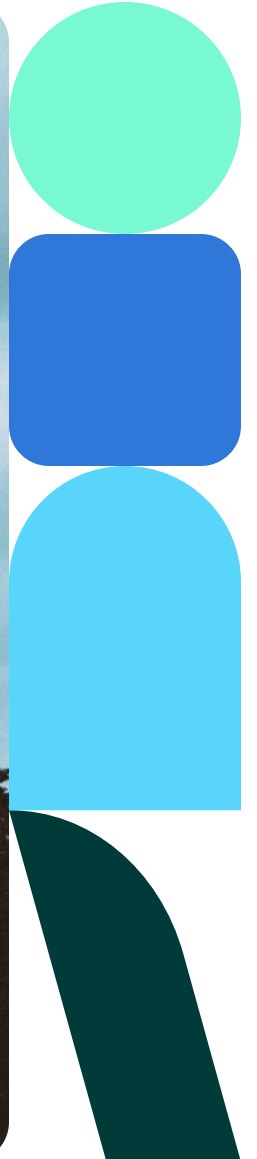
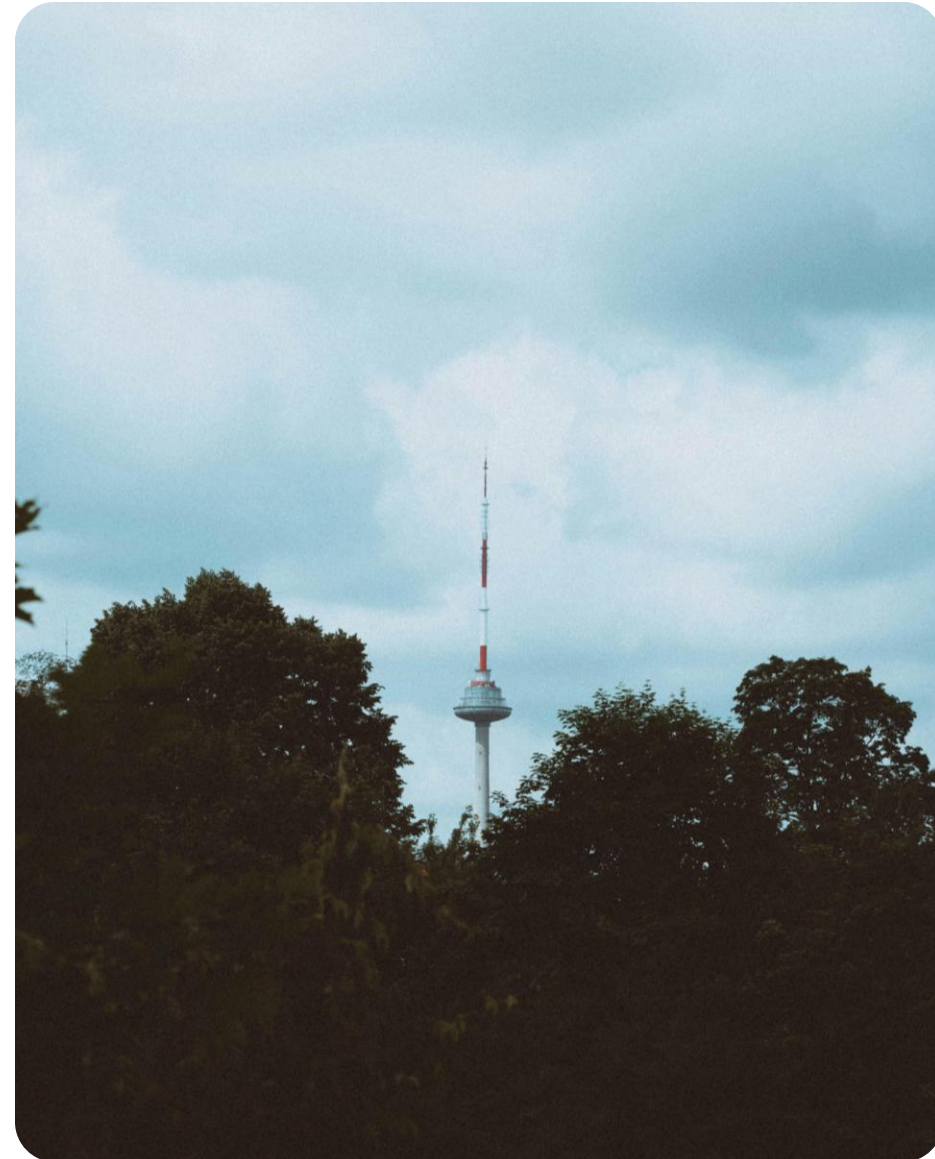
Amžiui draugiškas darbdavys – Lietuvos modelis

Tarp Kanados, Vokietijos ir Singapūro

Ne kalba apie amžių, o kalba apie karjeros etapus, patirtį ir taikomus amžiui draugiškus principus, praktikas.

Tikslinė grupė – darbuotojai skirtinguose karjeros etapuose ir tarpgeneracinė nauda darbovietėje.

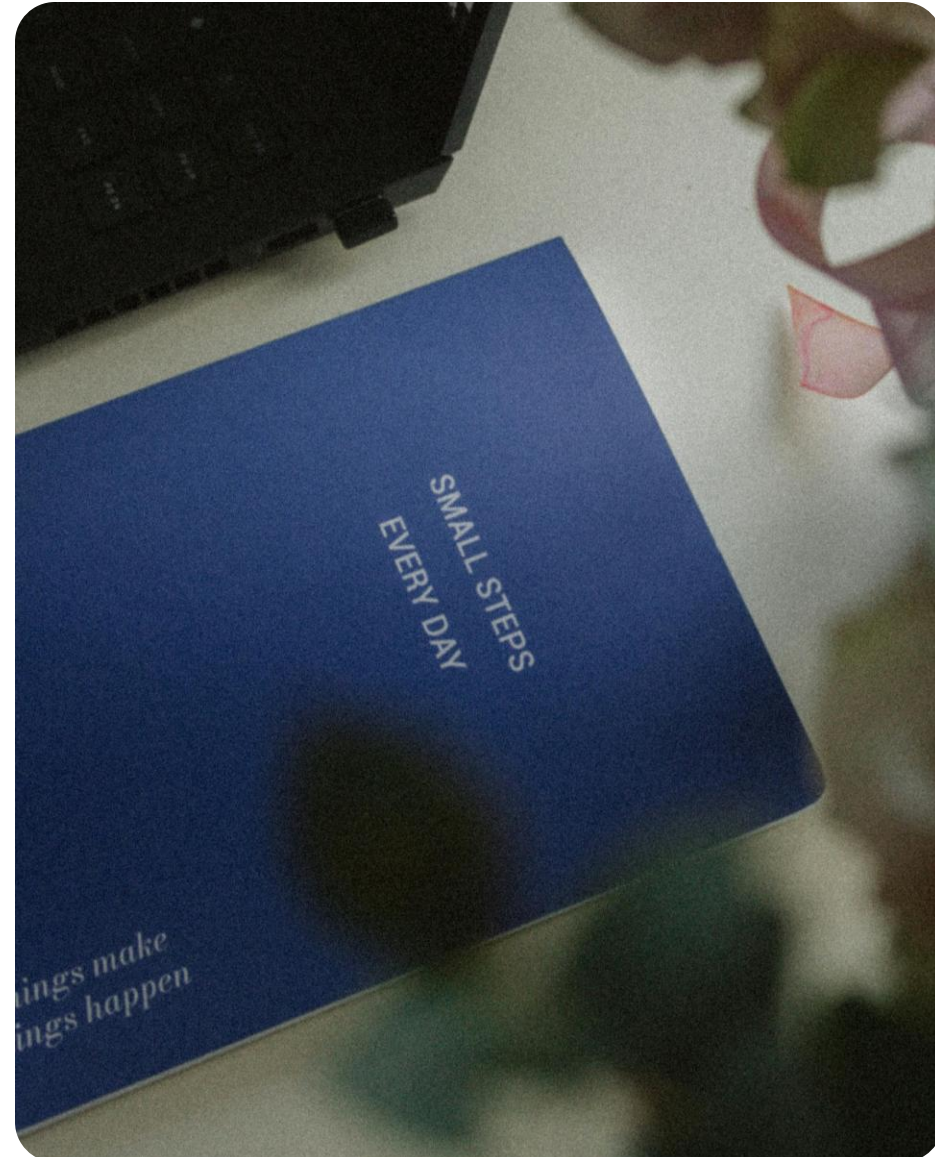
Tai suderinama su **ES nediskriminavimo teise**.



Amžiui draugiški principai ir praktikos

Kokius įrankius galime teikti:

- Savęs įsivertinimo įrankis (įmonėms)
- Gairės darbdaviams kurti amžiui draugišką darbo aplinką
- Darbo skelbimo šablonai amžiui atvira kalba + nevertotinų frazių sąrašas
- Mokymų / įrankių sąrašas



Amžiui draugiškos darbo aplinkos kūrimo skatinimas Lietuvoje



Aušrinė Dapkevičiūtė

„Kurk Lietuvai“ projektų vadovė
ausrine.dapkeviciute@kurklit.lt



Ieva Astraukienė

„Kurk Lietuvai“ projektų vadovė
ieva.astraukiene@kurklit.lt