



# Praktinės gairės: „Amžiui draugiškas darbdavys“



2026 metai



# Turinys

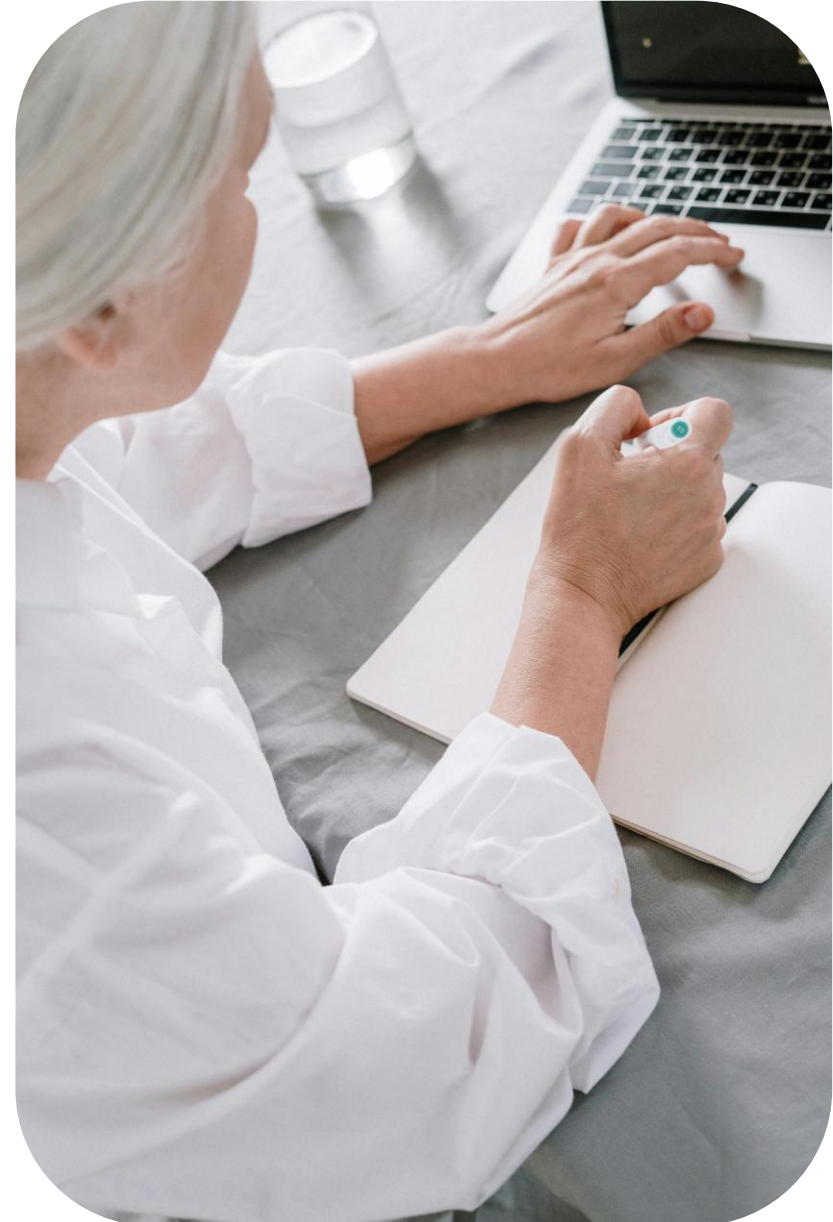
<b>Įžanga</b>	<b>3</b>	Lankstus darbas	25
Kodėl verta atverti duris vyresniems darbuotojams?	4	Karjeros vystymas	26
Kodėl „amžiui draugiška“ darbo aplinka, o ne „amžiui neutrali“?	5	Galimybės mokytis ir tobulėti	27
Apie gaires ir jų taikymą	6	Motyvacija	29
Pagrindiniai etapai	7	Sėkmės pavyzdžiai	30
<b>Įdarbinimas</b>	<b>8</b>	<b>Vėlyvosios karjeros etapas</b>	<b>33</b>
Darbo skelbimas	9	Perėjimų valdymas skirtinguose gyvenimo etapuose	34
Vengtinios frazės skelbimuose	10	Pasirengimas pensijai	35
Atranka be amžiaus šališkumo	11	Kaip darbdaviai gali prisidėti prie sklandaus išėjimo į pensiją	36
Įvedimas į darbą ir adaptacija	12	Kodėl verta taikyti šias praktikas?	38
Sėkmės pavyzdžiai	17	Sėkmės pavyzdžiai	39
<b>Kasdienės darbo praktikos</b>	<b>18</b>	<b>Apibendrinimas ir papildomi šaltiniai</b>	<b>40</b>
Organizacijos įvaizdis	19	Žmonės keičiasi – darbo vieta turi keistis kartu	41
Kasdienė amžiui draugiška darbo aplinka	20	Norite daryti daugiau?	42
Bendruomeniška darbo aplinka	21	Garantijos darbo santykiuose	43
Socialinis dialogas	22	Kiti naudingi šaltiniai	44
Sveikata	23	Literatūros sąrašas	45
Darbo sveikata ir sauga	24	Ačiū	46

# Įžanga

Lietuvos darbo rinka tampa vyresnė. Daugiau nei trečdalis (38 proc.) dirbančiųjų Lietuvoje yra 50 metų ir vyresni. **Tai yra ilgalaikė demografinė kryptis**, kurią lemia visuomenės senėjimas, ilgesnė gyvenimo trukmė ir ilgesnė profesinė karjera.

Darbo rinkoje vis dar pasireiškia su amžiumi susiję stereotipai ir diskriminacija (amžizmas), darantys įtaką įdarbinimo ir karjeros galimybėms. Todėl svarbu **sąmoningai kurti darbo aplinką, kurioje mes visi būtume vertinami, galintys augti ir kurti vertę.**

Puoselėjama amžiaus įvairovė stiprina organizacijų atsparumą ir tvarumą. Svarbu, kad amžius nebūtų klaidingai matomas kaip kliūtis, o stiprybė, turtinga patirtimi, žiniomis, idėjomis, skirtingomis perspektyvomis ir kompetencijomis.



# Kodėl verta atverti duris vyresniems darbuotojams?

## 1. Neišnaudotas potencialas ir patirtis

Tyrimai rodo, kad darbovietės, kuriose **dirba įvairios komandos** – skirtingo amžiaus, lyties, tautybės ir patirčių žmonės – yra produktyvesnės, kūrybiškesnės ir **efektyviau sprendžia problemas**. Tarptautinės organizacijos, tokios kaip „PwC“ ar „Microsoft“, sąmoningai taiko įvairovės principus, skatindamos mentorystę ir bendradarbiavimą tarp kartų. **Vyresni darbuotojai dažnai atneša sukaupią patirtį**, stabilumą ir gilų profesinį žinojimą, kuris gali tapti reikšmingu organizacijos **konkurenciniu pranašumu**.

## 2. Socialinė atsakomybė ir reputacija

Kurdami amžiui draugišką darbovietę, kuriate **ne tik ekonominę, bet ir socialinę vertę**. Užimtumas vyresniame amžiuje padeda išlaikyti prasmės jausmą, mažina socialinės atskirties, skurdo ir vienatvės rizikas. Be to, socialiai atsakingos įmonės yra patrauklesnės klientams, partneriams ir darbuotojams. Aiški **lygių galimybių politika stiprina organizacijos reputaciją** ir prisideda prie ilgalaikės jos vertės kūrimo.

## 3. Indėlis į Lietuvos darbo kultūros kaitą

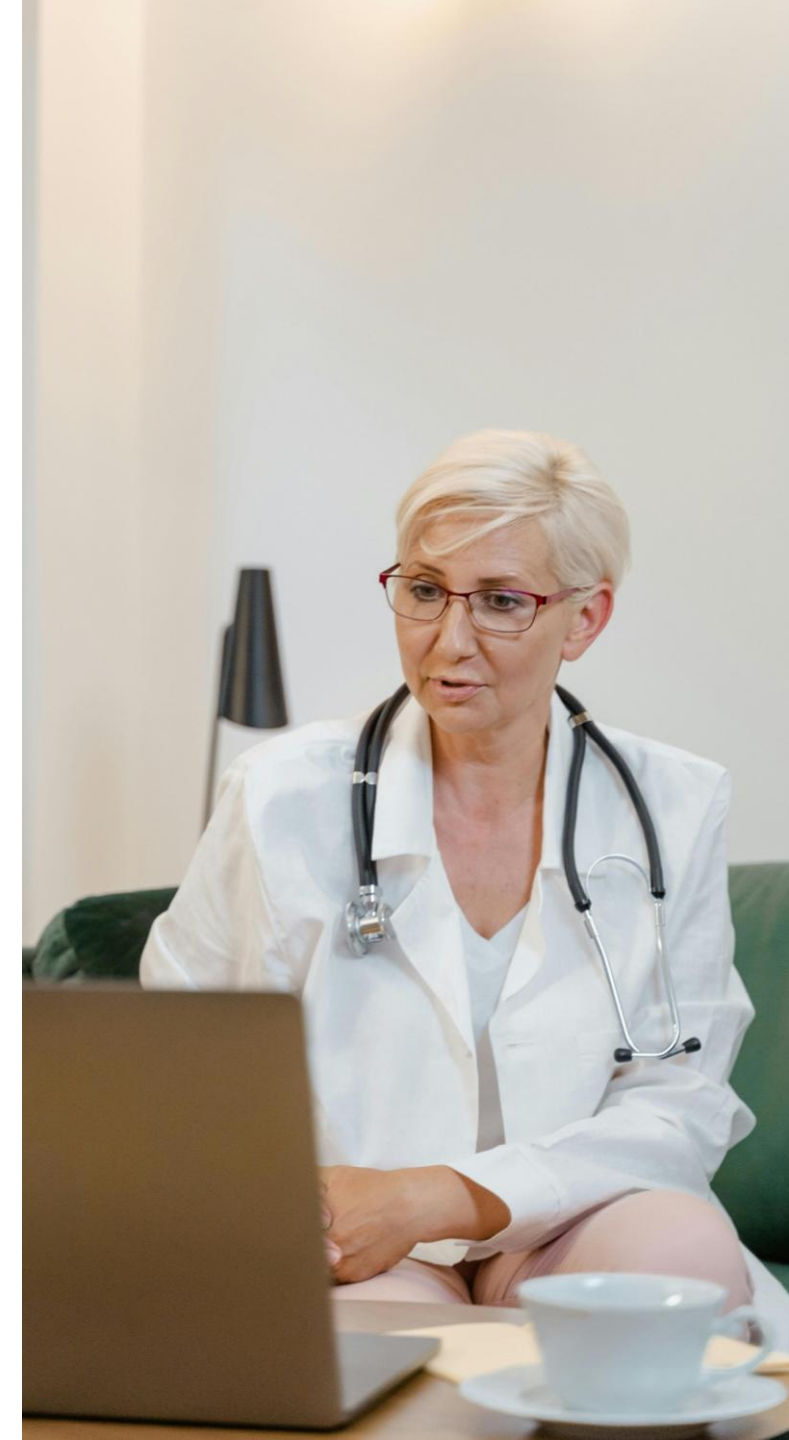
Visuomenė senėja, ir šis procesas **neišvengiamas**. Jei nekursime darbo aplinkos, kuri būtų atvira ir pritaikyta įvairių amžiaus grupių žmonėms, su amžizmu ateityje susidursime ir **mes patys**, mūsų artimieji ar kolegos. Kurdami amžiui atvirą ir įtraukią darbovietę, prisidedate prie platesnės darbo kultūros kaitos Lietuvoje, o kartu **padedate** organizacijoms ir visuomenei pasiruošti **ilgalaikiams demografiniams pokyčiams**.

# Kodėl „amžiui draugiška“ darbo aplinka, o ne „amžiui neutrali“?

Būtų klaidinga teigti, jog amžius neturi įtakos darbui. **Skirtingais gyvenimo etapais keičiasi mūsų poreikiai ir galimybės.** Tačiau priemonės, kurios padeda brandiems darbuotojams išlikti aktyviems ir kurti aukštą vertę organizacijoms egzistuoja.

Kanadiečių urbanistas Glenn Miller yra pasakęs: „**Jei kuriate jauniems – atskiriate vyresnius, tačiau jei kuriate vyresniems – įtraukiate visus.**“ Tyrimai rodo, kad kurdami amžiui draugišką darbo aplinką ne tik pritraukiame vyresnius darbuotojus, bet ir neatbaidome jaunesnių. Tokia aplinka yra palanki visoms amžiaus grupėms. Atlikus tam tikrus darbo aplinkos pritaikymus, pagerinimus, amžiaus iššūkių tampa galimybėmis ir gali atverti neišnaudotą potencialą.

Kviečiame kurti darbovietes, kur patirtis yra vertinama, o įvairovė laikoma stiprybe. Kviečiame jus tapti **Lietuvos lyderiais kuriant amžiui draugišką aplinką.**





# Apie gaires ir jų taikymą

Šios gairės yra skirtos darbdaviams ir žmogiškųjų išteklių specialistams padėti pritraukti bei išlaikyti įvairaus amžiaus talentus, stiprinti darbdavio reputaciją ir kurti produktyvią, lygiomis galimybėmis grįstą darbo aplinką.



## Tikslai:

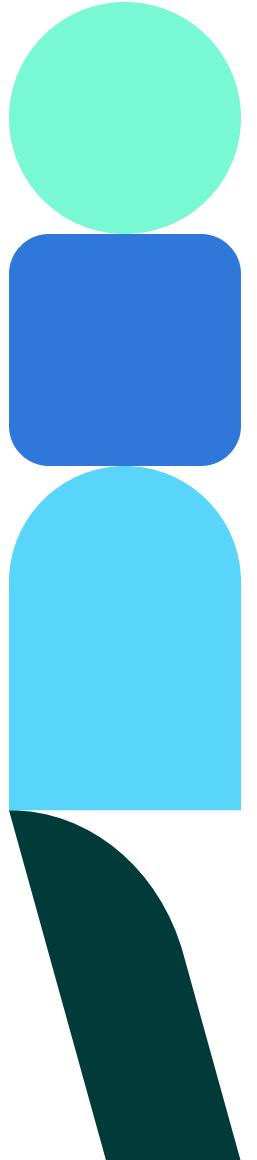
- Remiantis Europos ir pasaulio gerosiomis praktikomis, padėti kurti amžiui draugišką darbo aplinką, kurioje amžiaus įvairovė būtų vertingas organizacijos išteklius, prisidedantis prie komandų ir įmonių sėkmės.
- Per įvairovę ir lygiomis galimybėmis grįstos darbo kultūros kūrimą, kovoti su amžizmu (su amžiumi susijusiais stereotipais ir diskriminacija) darbo rinkoje.



## Kuriama vertė:

Kurdami amžiui draugišką aplinką savo organizacijoje, jūs prisidedate prie darbo aplinkos kultūros pokyčio. Amžiui draugiškos aplinkos kūrimas – nuoseklus procesas, kuriam reikia laiko, tačiau jo rezultatai kuria tvarią vertę tiek darbuotojams, tiek organizacijai.

Kai kurios rekomendacijos yra paprastos ir greitai įgyvendinamos, pavyzdžiui, įvairaus amžiaus žmonių atvaizdų naudojimas organizacijos komunikacijoje. Kitos gali pareikalauti daugiau laiko ir pasiruošimo.



# Pagrindiniai etapai



**Įdarbinimas**



**Darbo organizavimas  
ir kasdienė praktika**



**Vėlyvosios  
karjeros etapas**

# Įdarbinimas

- Darbo skelbimas
- Vengtinios frazės skelbimuose
- Atranka be amžiaus šališkumo
- Įvedimas į darbą ir adaptacija



# Darbo skelbimas

**Rašykite skelbimus neakcentuodami amžiaus.** Venkite formuluočių ir vizualų, kurie pabrėžia tokius aspektus, kaip „jaunas kolektyvas“, „energingas“, „jaunatviškas“. Akcentuokite aiškius darbo rezultatus, atsakomybes, reikalingas kompetencijas.

**Neperkraukite būtinų kvalifikacijų.** Reikalavimai, ypač formalūs, gali atbaidyti kandidatus, kurie turi patirties, bet neturi oficialaus dokumento jai pagrįsti. Geriau skirstykite į: *būtina, išmokstama per 3 mėn., privalumas*. Taip pat, jei reikalingi įgūdžiai yra greitai įgijami ir tuos mokymus galite suteikti organizacijos viduje, aiškiai tai komunikuokite, pvz.: „pasirūpiname bazinių įgūdžių apmokymu“ arba „suteikiama reikiamas žinias darbui vykdyti“.

**Komunikacija.** Skelbimus talpinkite ir ten, kur efektyviai pasiektumėte įvairias amžiaus grupes (Užimtumo tarnybos kanalai, regioninės grupės, profesinės asociacijos).

**Organizacijos įvaizdis.** Darbo skelbimas yra lyg darbdavio vizitinė kortelė. Jo turinys, tonas ir formuluotės atliepia organizacijos vertybes, kultūrą, todėl gali tiesiogiai kurti (ar griauti) organizacijos įvaizdį.



# Vengtinios frazės skelbimuose

## ✘ Su amžiaus stereotipais siejamos savybės

- energingas, jaunatviškas kolektyvas
- dinamiškas, greitas tempas, tinkantis ne visiems
- atsparus stresui, nepailstantis
- prisitaikantis prie jaunatviškos kultūros

## ✘ Technologinis šališkumas

- puikiai besijaučiantis socialiniuose tinkluose nuo mažens
- „skaitmeninis čiabuvis“
- natūraliai suprantantis naujausias platformas

## ✘ Kultūrinės / neformalios užuominos

- ofiso vakarėliai iki ryto
- „pramogos darbe“ pateikiamos kaip esminė kultūros dalis: stalo futbolas, žaidimų konsolės, sėdmaišiai

*(Netiesioginė atgrasymo rizika: organizacijos kultūros pristatymas turėtų būti subalansuotas ir nekurti įspūdžio, kad prioritetas teikiamas konkrečiai gyvenimo stadijai ar gyvenimo būdui.)*



# Atranka be amžiaus šališkumo

01.

„**Akla atranka**“: Neprašykite gimimo ar mokslo baigimo metų gyvenimo aprašyme (arba užtikrinkite, kad jie bus automatiškai arba atrankos nevedančio asmens paslėpti prieš CV perduodant atrankos vykdytojams)

02.

**Struktūruotas interviu**: vienodi klausimai visiems kandidatams ir vertinimo matrica (kompetencijos, situaciniai pavyzdžiai, tęstinė užduotis)

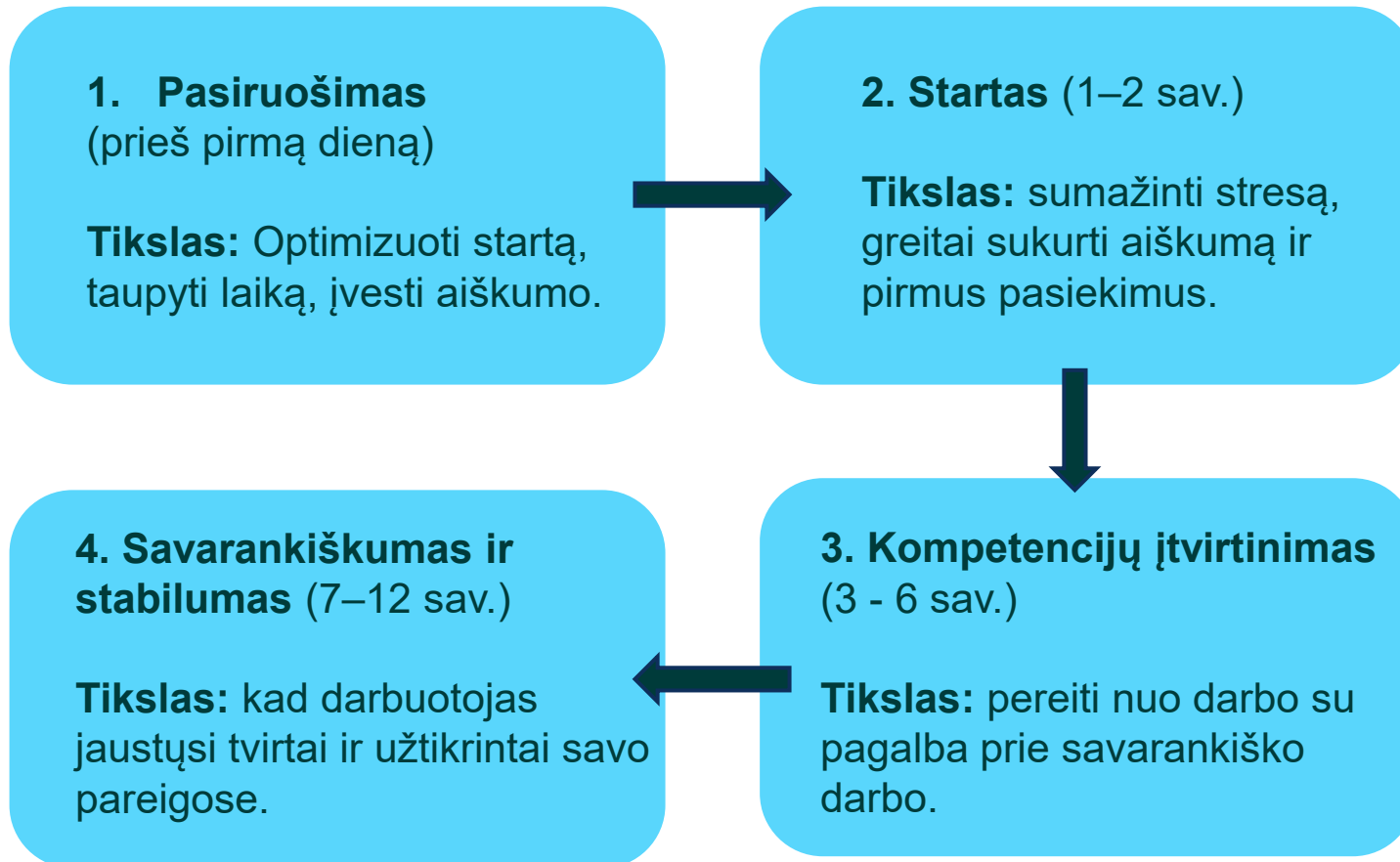
03.

**Įvairovės principas komisijoje**: bent 2 žmonės su skirtinga patirtimi (pvz., vadovas, žmogiškųjų išteklių specialistas, kolega)

04.

**Vadovų mokymas apie amžiaus šališkumą**: kaip atpažinti stereotipus ir amžiaus signalus atrankoje? (EBPO tai įvardija kaip vieną iš praktinių svėrų).

# Įvedimas į darbą ir adaptacija

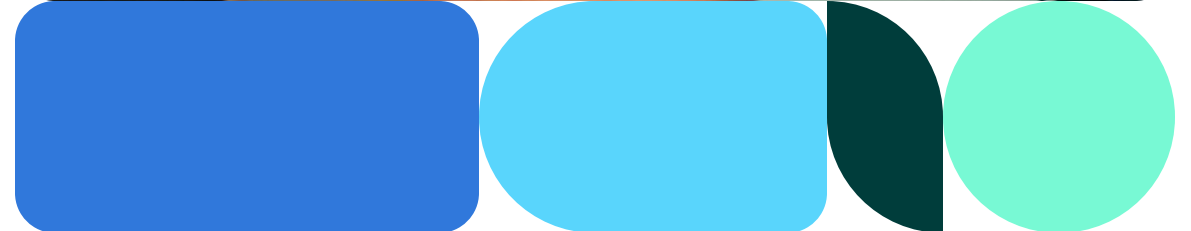


# 1. Pasiruošimas

## (prieš pirmą dieną)

### Tikslas: Optimizuoti startą, įvesti aiškumo

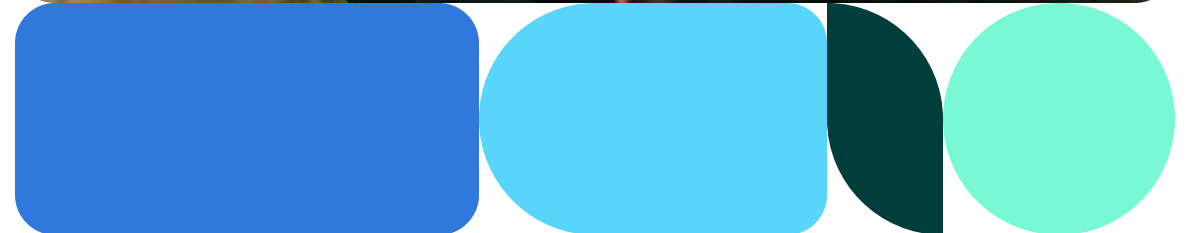
- Paruoškite **prieigas, įrankius ir darbo vietą** (taip pat nuotolinio darbo priemones, jei taikoma).
- Parenkite **1 puslapio atmintinę** (komanda, atsakomybės, į ką kreiptis įvairiais klausimais).
- Parenkite 1 puslapio atmintinę „**ką reiškia sėkmė**“: **3 - 5 aiškūs rezultatai** po tam tikro laiko pvz.: 30 / 60 / 90 dienų - priklausomai nuo darbo pobūdžio.
- **Paskirkite** naujam darbuotojui **mentorių** ir aiškiai **apibrėžkite jo užduotis**.
- Užtikrinkite, kad **darbuotojas atliktų medicininę patikrą**.



## 2. Startas (1 - 2 sav.)

**Tikslas: sumažinti stresą, greitai sukurti aiškumą ir pirmus pasiekimus.**

- **Pirmąją savaitę kasdien skirkite 10 min.** trumpam aptarimui: ką darys šiandien, kas trukdo, ko reikia.
- Suplanuokite **2 - 4 stebėjimo sesijas**, kai darbuotojas mato, kaip atliekamas darbas, ir **2 - 3 mažas užduotis** su aiškiais **kokybės** kriterijais.
- Pateikite trumpus, labai **konkrečius mokymus** tik apie tai, ko reikės artimiausioms dienoms, norint **atlikti priskirtas užduotis**.
- **Atlikite kitus privalomus reikalavimus:** supažindinkite darbuotoją su darbų sauga, darbo vidaus politika, darbo santykiais.



# 3. Kompetencijų įtvirtinimas (3 - 6 sav.)

**Tikslas: pereiti nuo darbo su pagalba prie savarankiško darbo.**

- Kartą per savaitę vadovas skiria 30 min. pokalbiui, aptariamami prioritetai, kokybė, darbo tempas, krūvis.
- **Darbo pagrindai:** taisyklės, dažniausios situacijos, kada ir kam perduoti sudėtingus klausimus.
- **Skaitmeniniai įgūdžiai:** įrankiai, šablonai, duomenys, darbo eiga.

Paruoškite trumpas atmintines (1 psl.) kaip atlikti užduotis, kur rasti svarbią informaciją. Skatinkite mokymąsi iš kolegų: vieni padeda su įrankiais, kiti - su klientais, procesu ir kokybės standartais; tikslingai nukreipkite į aktualius asmenis.



# 4. Savarankiškas ir stabilus darbas

(7 - 12 sav.)

**Tikslas:** kad darbuotojas jaustųsi tvirtai ir užtikrintai savo pareigose, dirbtų stabiliai ir tvariai.

- Susitarkite, kokias **pagrindines užduotis** darbuotojas atliks **savarankiškai**.
- Paprašykite vieno **nedidelio proceso patobulinimo** (net ir labai mažo). Tai padeda pereiti nuo užduoties vykdymo prie vertės kūrimo.
- Jei reikia, **koreguokite krūvį ir darbo sąlygas** (pvz., darbo organizavimą, darbo vietą, grįžimo po sveikatos problemų planą).



# Sėkmės pavyzdžiai

## „Aklos“ atrankos metodas

### „Metsä Group“, Suomija

„Metsä Group“ – miškininkystės sektoriaus įmonė – nuo 2021 m. taiko **anonimizuotą atranką kaip pagrindinį įdarbinimo metodą**. Pirmuosiuose etapuose iš kandidatų paraiškų pašalinami asmens duomenys, tokie kaip nuotrauka, gimimo ar išsilavinimo metai, lokacija. Ši informacija atskleidžiama tik pakvietus kandidatus į interviu. Toks metodas padeda organizacijai **išvengti šališkumo** ir kurti komandas, kuriose **darbuotojai yra pasirinkti dėl savo įgūdžių ir patirties** ir kurios pasižymi įvairove.

## Komunikacija

### „Deutsche Bahn“, Vokietija

Vokietijos nacionalinė geležinkelių įmonė, susidūrusi su darbuotojų trūkumu, pradėjo tikslinę komunikacijos strategiją, kviesdama prisijungti tiek jaunos, tiek vyresnio amžiaus kandidatus. Skelbimuose **akcentuojamos mentorystės, persikvalifikavimo galimybės ir struktūruotas įvedimas į pareigas**. Ši strategija, paremta įvairių kartų bendradarbiavimo politika, buvo sėkminga ir yra tęsiama. Įmonė pritraukia **daugiau ir įvairesnių kandidatų** ir įdarbinimo sąlygos **padeda spręsti** techninių ir operacinių **specialistų trūkumą**.

## Amžiui draugiška atranka

### Vaito salos savivaldybė, Didžioji Britanija

Savivaldybė įgyvendina amžiui draugiškas įdarbinimo praktikas: **atsisakė minimalaus darbo patirties metų** reikalavimo, skatina **pameistrystes visų amžių kandidatams** ir siūlo dalinio darbo bei darbo dalijimosi galimybes. **Vadovams** rengiami **mokymai apie nediskriminacinę atranką**, o darbo skelbimuose akcentuojamas amžiui draugiško darbdavio statusas, kuris **padidino kandidatų susidomėjimą** ir pritraukia įvairesnį kandidatų ratą (aplikacijų skaičius paaugo 19,7 %).



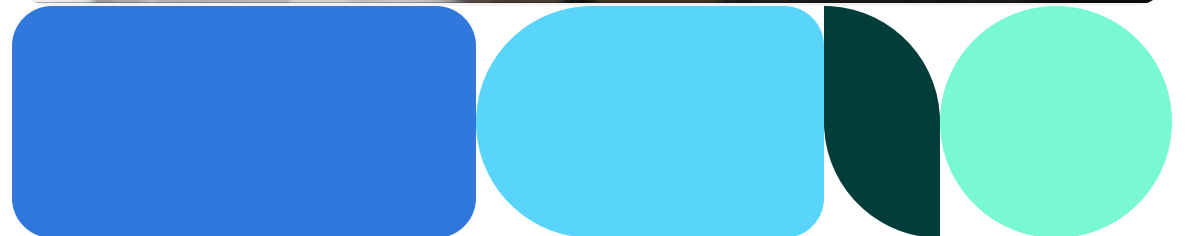
# Kasdienės darbo praktikos

- Organizacijos įvaizdis
- Kasdienė amžiui draugiška darbo kultūra
- Socialinis dialogas ir bendruomeniška darbo aplinka
- Motyvacijos palaikymas
- Darbuotojų sauga ir sveikata
- Galimybės mokytis ir tobulėti bei karjeros vystymas
- Lankstus darbo laikas



# Organizacijos įvaizdis

- Naudodami žmonių atvaizdus organizacijos **komunikacijoje**, užtikrinkite, kad joje būtų atstovaujami **įvairaus amžiaus asmenys**.
- Užtikrinkite, kad organizacijos **komunikacija yra pagarbi ir vengia su amžiumi susijusių stereotipų**.
- **Paskelbkite organizacijos lygių galimybių politiką** (arba informaciją, kad tokia politika taikoma) savo interneto svetainėje ir nuosekliai ją minėkite darbo skelbimuose.
- **Įvertinkite vadovujančiosios komandos įvairovę**, atkreipdami dėmesį į skirtingų žmonių grupių reprezentaciją ir įtrauktį.



# Kasdienė amžiui draugiška darbo kultūra

## Įvertinkite situaciją

Atlikite **darbuotojų duomenų analizę**, įvertindami, kokios amžiaus grupės (5 metų intervalais) dirba organizacijoje ir kokiose pareigose. Per amžiaus pjūvį analizuokite naują samdą, paaukštinimus, mokymų galimybes, išėjimus iš darbo ir komandų sudėtį. Jei pastebimos tendencijos, kad tam tikros galimybės dažniau suteikiamos kažkokio amžiaus darbuotojams, **kritiškai įvertinkite**, ar tai pagrįsta kompetencijomis, ar gali būti susiję su amžiaus šališkumu.

Rekomenduojama atlikti **darbuotojų patirčių analizę**, siekiant įvertinti skirtingų amžiaus grupių savijautą darbovietėje.

## Mokykitės apie lygias galimybes ir kasdien taikykite išmoktas žinias

Suorganizuokite **mokymus apie lygias galimybes savo darbuotojams**.

**Atpažinkite** amžiaus stereotipus ir **diskriminuojančią kalbą bei elgesį ir į juos reaguokite**. Paskatinkite savo darbuotojus taip pat **aktyviai atkreipti dėmesį** į amžizmo apraiškas ir būti atsakingais, kurkite darbo kultūrą, kur tokios pastabos yra vertinamos kaip proga paaugti ir tapti geresniu bendradarbiu. Mokymasis šioje srityje **yra tęstinis procesas**, stiprinantis tiek komandų bendradarbiavimą, tiek organizacijos kultūrą.

## Įtraukite savo darbuotojus į darbo kultūros formavimą / socialinį dialogą

**Dalinkitės** savo amžiui draugiškos darbovietės **tikslais su savo darbuotojais** ir klauskite, kaip galite gerinti savo planą ir pritaikyti jį specifinei jūsų organizacijos situacijai. **Formuokite komandas, kuriose skirtingos kartos dirbtų kartu**, skatinkite juos mokytis, keistis žiniomis ir patirtimi komandos viduje. Akcentuokite **daugiakartės komandos privalumus ir tai, kad kiekvienas darbuotojas turi skirtingų kompetencijų ir stiprybių**. Užtikrinkite, kad šiuos pavyzdžius ir jų sėkmes matytų ir žinotų visa organizacija.

# Bendruomeniška darbo aplinka



## Bendrosios erdvės darbuotojų poilsiui ir bendravimui:

- Kurkite poilsio ir bendravimo erdves, kurios būtų **patogios, jaukios ir prieinamos** skirtingų fizinių pajėgumų darbuotojams.
- Užtikrinkite galimybę pasirinkti – tiek **aktyvesnę bendravimo zoną**, tiek **ramesnę, mažesnio triukšmo** aplinką atsipalaidavimui.
- Pasirūpinkite **patogiomis sėdėjimo vietomis, aiškiu erdvių išdėstymu ir lengvu pasiekiamumu**.
- **Skatinkite neformalų bendravimą ir patirties dalijimąsi** – tokios erdvės stiprina bendruomeniškumą ir gerina darbuotojų emocinę savijautą, o pailsėję ir patenkinti darbuotojai yra produktyvesni ir kūrybingesni..
- Periodiškai **rinkite darbuotojų grįžtamąjį ryšį** ir atnaujinkite erdves pagal realius poreikius.



## Organizacijos renginiai:

- Į renginių planavimą **įtraukite skirtingų amžių, patirčių ir gebėjimų** darbuotojus.
- Renginio temą ir formatą rinkitės taip, kad jie būtų **aktualūs ir patrauklūs** įvairių interesų darbuotojams.
- Parinkite veiklas, kurios **būtų įtraukios ir prieinamos įvairiems fiziniams bei energijos lygiams**, nereikalautų specifinių gebėjimų.
- Derinkite **aktyvias veiklas su ramesnėmis erdvėmis pokalbiams** ir poilsiui.
- Rinkitės veiklas, kurios **skatina bendravimą** (angl. „conversation starters“) ir mažina kartų barjerus.
- Užtikrinkite, kad **renginių vietos būtų fiziškai prieinamos** ir patogios visiems darbuotojams.

# Socialinis dialogas

**Socialinio dialogo tikslas yra rasti sprendimus, kurie yra naudingi tiek darbuotojams, tiek darbdaviams.**

Socialinis dialogas yra svarbus mechanizmas, užtikrinantis darbuotojų teisių ir interesų atstovavimą ir jų derinimą su darbdaviu. Darbdaviui jis yra naudingas, nes kolektyviniu būdu priimti sprendimai didina darbuotojų atsakomybę (angl. „ownership“) ir lojalumą organizacijai.

- Organizuokite **struktūruotas diskusijas** su darbuotojais ar jų atstovais apie **darbo sąlygas, karjeros galimybes ir pokyčius**.
- Įtraukite darbuotojus ar jų atstovus į **sprendimus dėl darbo organizavimo**, projektų komandų sudėties ar darbo vietos ergonomikos.
- Raskite būdų **kalbėtis apie savijautą darbo vietoje, amžizmą ir diskriminaciją** per diskusijų forumus, anoniminius klausimynus, mentorystės ar patirties dalijimosi sesijas. Skatinkite kultūrą, kurioje darbuotojai ir / arba vadovai moka ir gali laisvai dalintis grįžtamuoju ryšiu ar konstruktyvia kritika tarpusavyje, įtraukite į šias praktikas darbuotojų atstovus.
- **Užtikrinkite skaidrumą**: jei darbuotojų iniciatyvos negali būti įgyvendintos, apie tai komunikuokite atvirai, siūlydami alternatyvas ar sprendimus.



# Sveikata

Darbuotojų sveikata yra svarbus veiksnys, turintis tiesioginę įtaką jų įsitraukimui, darbingumui ir pasitenkinimui darbu. **Rekomenduojama sąmoningai ir sistemiškai valdyti asmeninės sveikatos temą organizacijoje**, kuriant saugią ir palaikančią aplinką.



## Normalizuokite sveikatos temą organizacijoje

Skatinkite atvirą, pagarbią komunikaciją tarp darbuotojų ir vadovų apie fizinę ir psichologinę sveikatą, kaip natūralią gyvenimo dalį, užtikrinant, kad darbuotojai jaustųsi saugūs kalbėti apie sveikatos iššūkius. Tai gali būti daroma per:

- mokymus apie fizinę ir emocinę sveikatą;
- aiškia, viešai prieinamą organizacijos vidaus sveikatos ar gerovės politiką;
- sveikatos, gerovės ar emocinės sveikatos dienų minėjimą.



## Skatinkite prevencines praktikas ir rūpinimąsi sveikata

Tarptautinės rekomendacijos pabrėžia ankstyvos prevencijos, emocinės gerovės ir darbo ir gyvenimo balanso svarbą, ypač vyresnio amžiaus darbuotojams.

Darbdaviai gali tai remti per informavimą, paskatinimus ir lanksčius sprendimus.

- Suteikite darbuotojams galimybes sportuoti po darbo ar pertraukų metu;
- renkite sąmoningumo (angl. mindfulness) užsiėmimus;
- raginkite darbuotojus rinktis laiptus ar į darbą vykti dviračiu.



## Palaikykite darbuotojų grįžimą po pertraukų

Jei darbuotojas grįžta į darbą po ilgesnės pertraukos dėl sveikatos priežasčių, rekomenduojama taikyti palaipsnės reintegracijos principą:

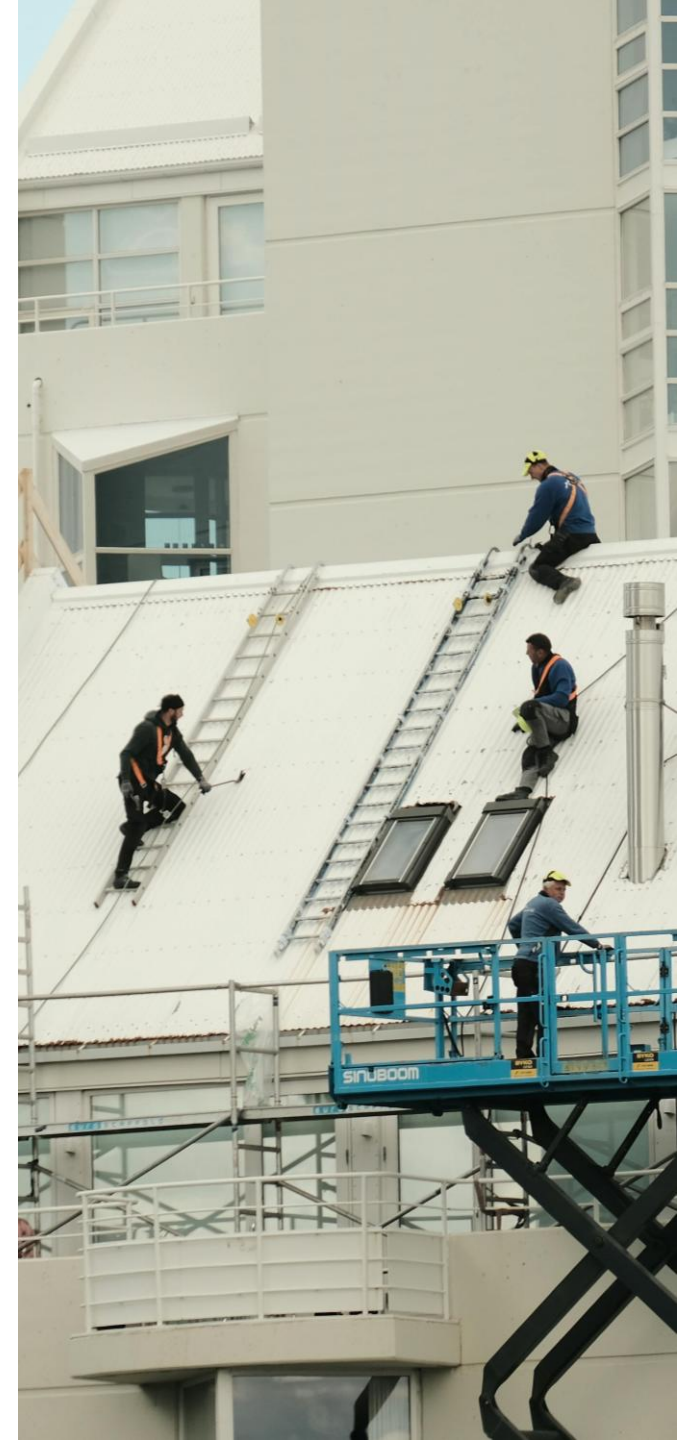
- pradėti nuo mažesnio darbo krūvio,
- reguliariai domėtis darbuotojo savijautą,
- prireikus, atnaujinti žinias apie organizacijos procesus ar įrankius.

# Darbo sveikata ir sauga

Tinkamai suplanuota ir pritaikyta darbo vieta yra naudinga visų amžiaus grupių darbuotojams ir būtina jų sveikatai ir saugumui darbe užtikrinti.

- **Reguliariai vertinkite darbo vietos rizikas ir psichosocialinius veiksnius** ir atsižvelkite į individualią darbuotojų sveikatos ir darbingumo situaciją.
- **Ergonomiškai pritaikykite darbo vietas**, siekdami užtikrinti saugą ir sumažinti ilgalaikes sveikatos rizikas (pvz., tinkamas apšvietimas, darbo pozų pritaikymas, darbo vietos aukštis, pagalbinės priemonės).
- **Švieskite darbuotojus apie saugias ir sveikatai palankias darbo praktikas** atsižvelgdami į konkretaus darbo pobūdį ir rizikas.
- **Švieskite darbuotojus apie psichologinės ir emocinės sveikatos palaikymą**, kokybišką poilsį, streso valdymą ir emocinio „perdegimo“ pirmųjų ženklų atpažinimą.
- **Esant poreikiui, su darbuotojo informuotu sutikimu, taikykite prevencinį pareigų keitimą ar darbo sąlygų koregavimą** (laikiną arba nuolatinį), siekiant išvengti fizinės ar psichologinės sveikatos pablogėjimo ir išlaikyti darbuotojo darbingumą.
- **Skatinkite ankstyvą problemų atpažinimą ir dialogą**, kad sprendimai būtų priimami laiku, dar prieš atsirandant rimtiems sveikatos sutrikimams. Kurkite darbo kultūrą, kur darbuotojai jaustųsi saugiai kalbėti tiek apie fizinę, tiek apie psichologinę sveikatą.

**Kiekvienos darbovietės ir darbo vietos sveikatos ir saugos poreikiai bus skirtingi ir turi būti individualiai įvertinami.** Daugiau galite skaityti Valstybinės darbo inspekcijos [puslapyje apie darbuotojų saugą ir sveikatą](#).



# Lankstus darbas

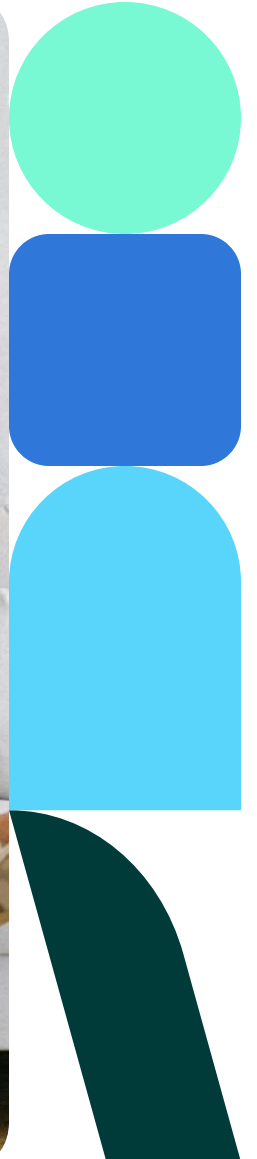
Darbuotojai gali siekti lankstesnių darbo sąlygų dėl įvairių priežasčių, įskaitant sveikatos pokyčius, sumažėjusį energijos lygį, šeimos priežiūros atsakomybes.

Nors ne visuose sektoriuose ar pareigose įmanomas visiškas darbo laiko ar vietos lankstumas, **rekomenduojama sistemingai įvertinti, kokios lankstumo formos gali būti taikomos jūsų konkrečioje organizacijoje ar darbo vietoje**. Net ir ribotas lankstumas gali reikšmingai prisidėti prie darbuotojų gerovės ir išlaikymo.

## Galimos lankstaus darbo formos:

- **Dalinis etatas** arba palaipsnis darbo krūvio mažinimas artėjant prie pensinio amžiaus.
- **Individualus darbo grafikas**, leidžiantis darbuotojams pasirinkti darbo pradžios ir pabaigos laiką ar dirbti trumpesnes darbo dienas.
- **Darbas nuotoliu ar hibridiniu būdu**, jei darbo pobūdis tai leidžia, net ir kelioms dienoms per savaitę.

Svarbu užtikrinti, kad tokios darbo formos **būtų siūlomos ir taikomos darbuotojo iniciatyva** ar aiškiu sutikimu. Priešingu atveju jos gali būti interpretuojamos kaip netiesioginis darbuotojo nušalinimas nuo aktyvaus dalyvavimo darbo procese. Lankstūs sprendimai turi būti **aptariami individualiai**, aiškiai susitariant dėl lūkesčių, atsakomybių ir siekiamų rezultatų.



# Karjeros vystymas

**Darbuotojų karjeros vystymas turėtų būti grindžiamas individualiais gebėjimais, interesais ir organizacijos poreikiais.** Darbdaviai turėtų užtikrinti lygias galimybes mokytis, keisti ar plėsti pareigas, dalyvauti projektuose ir siekti profesinio augimo visais karjeros etapais. Tai didina darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir lojalumą organizacijai.

- Vykdykite **struktūruotas karjeros aptarimo sesijas**, įskaitant ir vadinamuosius „karjeros vidurio“ pokalbius. Aptarkite darbuotojų karjeros laimėjimus, tolimesnius tikslus, veiksmų planą. Taip pat aptarkite finansus (pasiruošimą pensijai) bei sveikatą.
- Aptarkite **alternatyvias karjeros kryptis** (eksperto, mentoriaus, konsultanto vaidmenis).
- **Jei darbuotojas nori tolesnio karjeros augimo, tačiau tuo metu organizacijoje nėra atitinkamų galimybių**, darbdavys turėtų apie tai komunikuoti atvirai ir sąžiningai, kartu siūlydamas alternatyvas – atsakomybių plėtimą, pareigų koregavimą ar mokymosi galimybes. Skaidrumas didina darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir mažina ankstyvo pasitraukimo riziką.



Karjeros vystymas ne visada reiškia judėjimą „aukštyn“. Kai kurie darbuotojai gali sąmoningai rinktis keisti poziciją į mažiau vadovaujamą ar siauresnės atsakomybės, pavyzdžiui, pereinant iš vadovo į specialisto ar patarėjo poziciją. Tokie sprendimai leidžia toliau naudoti sukauptą patirtį ir žinias, kartu prisitaikant prie kintančių gyvenimo poreikių ar siekiant mažesnio krūvio. Svarbu organizacijoje aiškiai komunikuoti, kad tokia karjeros kryptis yra lygiavertė, vertinama ir nėra laikoma žingsniu atgal, o atspindi kintančius darbuotojų prioritetus.

# Galimybės mokytis ir tobulėti

Vyresnio amžiaus darbuotojai turi organizacijai itin vertingą patirtį. Vis dėlto jie dažnai klaidingai vertinami kaip turintys įgūdžių trūkumų, nors šie dažniausiai atsiranda dėl nepakankamų investicijų į jų mokymąsi ir profesinį tobulėjimą.

## 1. Sistemingai vertinkite kompetencijų poreikius

- Identifikuokite darbuotojų žinių ir įgūdžių spragas bei sudarykite planą juos stiprinti.
- Strategiškai įvertinkite, kokių įgūdžių reikia ar reikės ateityje jūsų organizacijoje ir renkite aktualius mokymus šioms kompetencijoms ugdyti (tai yra pigiau, nei samdyti naujus specialistus).
- Įtraukite skaitmeninių įgūdžių vertinimą į organizacijos strateginį planavimą.

## 2. Užtikrinkite lygias mokymosi galimybes

- Užtikrinkite, kad visi darbuotojai turėtų lygias galimybes dalyvauti kompetencijų kėlimo ir skaitmeninio raštingumo mokymuose, nepriklausomai nuo amžiaus ar pareigų.
- Skirkite darbuotojams mokymosi biudžetą, taip stiprindami nuostatą, kad mokymasis yra viso gyvenimo procesas ir vertybė jūsų organizacijoje.

## 3. Pritaikykite mokymosi formas ir turinį

- Derinkite nuotolinius, kontaktinius ir mišrius mokymus, sudarykite galimybę mokytis individualiu tempu. Užtikrinkite aiškią, struktūruotą ir pakartotinai prieinamą mokymų medžiagą.
- Numatykite laiko mokymuisi darbo metu, parodydami, kad kompetencijų stiprinimas yra organizacijos prioritetas.



# Galimybės mokytis ir tobulėti

## 4. Kurkite palaikančią mokymosi aplinką

- Užtikrinkite, kad darbuotojai žinotų, į ką kreiptis pagalbos ar dėl įgūdžių atnaujinimo.
- Renkite periodiškus žinių atnaujinimo ir sistemų naudojimosi gidų mokymus visiems komandoms nariams, taip užtikrindami procesų ir darbo kokybės standartus.
- Apmokykite IT ir vidinės pagalbos komandas dirbti kantriai ir pagarbiai su skirtingo technologinio pasirengimo darbuotojais.
- Prireikus aktyviai padrąsinkite vyresnio amžiaus darbuotojus mokytis, mažindami su amžiumi susijusius (savi)stereotipus.
- Reguliariai rinkite grįžtamąjį ryšį apie darbuotojų mokymosi patirtis.

## 5. Skatinkite tarpusavio mokymąsi ir žinių mainus

- Kurkite mentorystės ir atvirkštinės mentorystės praktikas.
- Skatinkite bendrą problemų sprendimą, skaitmeninių įgūdžių ugdymą ir organizacinių žinių perdavimą tarp skirtingų kartų darbuotojų.
- Įtraukite amžiaus įvairovės ir įtraukties temas į vadovų ugdymo programas.

Amžiui draugiška mokymų sistema **kuria pasitikėjimą, mažina stereotipus ir padeda visiems darbuotojams išlikti konkurencingiems bei įsitraukusiems**. Investicija į prieinamą ir įtraukią mokymosi kultūrą yra **investicija į organizacijos ilgalaikį tvarumą**.



### Idėjos bendriesiems mokymams, vertingiems amžiumi įvairioms komandoms:

- Lygios galimybės, įvairovė ir diskriminacijos prevencija (kaip reaguoti, jei diskriminacijos apraiškos pastebimos darbo vietoje?)
- Psichosocialinės sveikatos palaikymas ir streso valdymas
- Skirtingų darbo stilių atpažinimas ir pritaikymas
- Tarpusavio supratimas ir konstruktyvaus grįžtamojo ryšio teikimas
- Kūrybinio mąstymo, idėjų generavimo ir komandinio problemų sprendimo praktikos

# Motyvacija

## Žmonės yra motyvuoti kokybiškai dirbti, kai jie jaučiasi pastebėti ir įvertinti

Nors darbdaviai kartais pastebi, kad vyresnio amžiaus darbuotojai būna mažiau įsitraukę, tačiau tyrimai taip pat rodo, kad vyresni darbuotojai rečiau sulaukia galimybių tobulėti ir yra mažiau pastebimi už savo indėlį darbo vietoje. Darbuotojų motyvacija stiprėja tuomet, kai organizacija sąmoningai kuria palaikančią ir įtraukią darbo aplinką. Stiprinkite savo darbuotojų motyvaciją:

- **gerbdami, pastebėdami ir remdamiesi jų patirtimi bei žiniomis, pasitikėdami jų kompetencijomis;**
- **pastebėdami ir įvardydami jų indėlį į komandos ir organizacijos rezultatus;**
- skatindami ir **sudarydami sąlygas toliau mokytis, dalintis žiniomis** ir dalyvauti sprendimų priėmime;
- **atvirai kalbėdamiesi su darbuotojais apie jų poreikius** (pavyzdžiui, susijusius su sveikata, darbo lankstumu ar rūpybos atsakomybėmis) ir aiškiai aptardami, ar ir kaip organizacija gali šiuos poreikius atliepti.



# Sėkmės pavyzdžiai

## Pareigų / atsakomybių keitimas pagal darbuotojo galimybes

### Talino autobusai, Estija

Vyresni autobusų vairuotojai, kurių reakcija sulėtėjusi ir atsparumas stresui sumažėjęs, **perkeliami dirbti į mažiau intensyvaus eismo maršrutus**, pavyzdžiui, priemiesčiuose. Tiems, kurie dėl amžiaus nebegali vairuoti, yra **siūloma būti perkeltiems** į kitas pareigas, pavyzdžiui, dirba automobilių stovėjimo aikštelėse sargais. Toks požiūris leidžia vyresniems darbuotojams jaustis **vertinamiems**, todėl **didėja jų motyvacija**, jie ilgiau pasilieka organizacijoje.

## Sveikata ir psichologinės gerovės palaikymas

### AB „Lietuvos draudimas“, Lietuva

Įmonėje vykdoma programa „**Jaučiuosi gerai**“, skirta darbuotojų emocinei gerovei ir kompetencijoms stiprinti (paskaitos apie psichologinę sveikatą, emocijų pažinimo ir valdymo praktikos). Dėmesys skirtas tarpusavio bendravimui ir bendradarbiavimui, skirtingų kartų pažinimui ir grįžtamojo ryšio kultūros puoselėjimui. Tokios praktikos kuria **lojalumą ir pasitikėjimą, motyvuoja** darbuotojus komunikuoti skaidriai apie savo sveikatą ir savijautą.

## Tarpkartinio mokymosi skatinimas

### „A. Le Coq“, Estija

„A. Le Coq“, estiška alaus darykla, išbandė tarpkartinius mokymus, skirtus stiprinti **jaunesnių ir vyresnių darbuotojų bendradarbiavimą**. Bandomasis etapas buvo itin sėkmingas – **pagerėjo komandinis darbas, žinių dalijimasis ir tarpusavio supratimas** tarp skirtingų amžiaus grupių. Dėl šių rezultatų įmonė **nusprendė tęsti programą** ir integruoti ją kaip nuolatinę praktiką, siekiant ilgalaikės darbuotojų sanglaudos.

## Darbuotojų sveikata

### „Ten Square Games“, Lenkija

Lenkijos mobiliųjų žaidimų kūrėjų įmonė siekia **didinti darbuotojų informuotumą apie sveikatą ir vėžio prevenciją**. Projekto tikslas – skatinti žinias bei motyvuoti reguliariai tikrintis ir stebėti savo sveikatą. Įmonė suteikė darbuotojams vėžio tyrimų kuponus (atskirus paketus moterims ir vyrams), kuriuos buvo galima panaudoti partnerių klinikose. Akcijoje **dalyvavo 115 darbuotojų**. Tokios programos nauda – ankstyvesnė ligų diagnostika, didesnis sąmoningumas apie ligų prevenciją, geresnė darbuotojų savijauta ir **stipresnė rūpinimosi kultūra organizacijoje** bei pasitikėjimas ja.

## Mokymasis ir psichologinės gerovės palaikymas

### „Krajská zdravotní“, Čekija

Didžiausias sveikatos priežiūros darbdavys Čekijoje taiko aiškias vyresnio amžiaus darbuotojų palaikymo praktikas. Organizacija **siūlo lankstų darbo laiką** (nepilną etatą, koreguojamus grafikus, rytines pamainas vyresniems darbuotojams), rūpinasi **perdegimo prevencija** (psichologinė pagalba, mokymai, darbo vietos pritaikymas). Taip pat investuoja į **nuolatinį mokymąsi**: 50+ darbuotojai turi galimybes kelti kvalifikaciją, persikvalifikuoti ir išlaikyti profesinį aktualumą. Tai **padeda išlaikyti patyrusius specialistus**, stiprina lojalumą, mažina kaitą bei **užtikrina žinių tęstinumą** organizacijoje.

## Socialinis dialogas, darbuotojų sveikata ir sauga

### „Švediškasis pienas“, Švedija

Tyrimas parodė, kad anksti į pensiją iš įmonės išėję darbuotojai buvo sveikesni. Įmonė ėmėsi kompleksinio plano situacijai keisti. Taikė **darbo aplinkos ir sveikatos gerinimo praktikas** (apšvietimas, regos ir klausos patikros, ergonomiškos darbo vietos, darbų rotacija), **darbo pamainų pritaikymą pagal amžių** (vyresniems darbuotojams jų prašymu mažiau naktinių pamainų), **socialinį dialogą** (su darbuotojais sudarytos pamainų schemas, atliekamos apklausos ir balsavimai). Šios priemonės pagerino **sveikatą, pasitenkinimą darbu** ir leido darbuotojams ilgiau dirbti sveikiems.



## Ergonominis pritaikymas

„BMW group“, Vokietija

„BMW“ Dingolfingo gamykloje įgyvendino novatorišką **daugiakartę gamybos liniją**, pritaikytą vyresnių darbuotojų poreikiams: ergonomiškos darbo vietos su specialiu apšvietimu, atramomis nugarai, reguliuojamais įrankiais ir mobiliais vežimėliais. Gamybos tempas sumažintas iki trečdaliao įprasto greičio, o dalis užduočių robotizuotos. Pilotinis projektas parodė, kad vyresnių darbuotojų komanda gali pasiekti **tokį pat produktyvumo lygį** kaip jaunesni kolegos, o bendras **produktyvumas išaugo 7 %**. Inicatyva tapo ilgalaikės strategijos dalimi išsaugoti kompetencijas didėjant vidutiniam darbuotojų amžiui.

## Kvalifikacija ir atsakomybių perskirstymas

Malmo miesto edukacijos departamentas, Švedija

Malmo miestas, identifikavęs švietimo darbuotojų trūkumą ir ankstyvą pasitraukimą iš darbo rinkos, ėmėsi **keletos veiksmų** tam užkirsti kelią: naujų mokytojų priėmimą **su mentoryste** ir pilnu atostogų apmokėjimu, **kvalifikacijos kėlimą** dalinai kvalifikuotiems darbuotojams bei vyresnių mokytojų **atsakomybių perskirstymą**, sumažinant stresą ir fizinį krūvį bei suteikiant daugiau administracinių, mentorystės ar programų kūrimo užduočių. Tai **padėjo išlaikyti patyrusius darbuotojus**, pagerino darbo sąlygas ir pritraukė daugiau žmonių į švietimo sistemą.

## Mokymasis ir žinių atnaujinimas

„Atheneum InterContinental Hotel Athens A.E.“, Graikija

Viešbutis yra įsteigęs **sertifikuotą mokymo centrą**, kuriame vykdomi tiek naujų darbuotojų įvadiniai, tiek visų darbuotojų tęstiniai mokymai. Dalyvauti skatinami net ir darbuotojai, kuriems iki pensijos liko mažiau nei metai. Mokymai organizuojami pagal skirtingų padalinių poreikius, o po jų atliekamas vertinimas, kaip įgytos žinios pritaikomos praktikoje. Tokia praktika organizacijai naudinga, nes **stiprina darbuotojų kompetencijas**, užtikrina paslaugų **kokybės nuoseklumą**, ir padeda išlaikyti bei perduoti sukauptą patirtį.

# Vėlyvosios karjeros etapas

- Perėjimų valdymas skirtinguose gyvenimo etapuose
- Pasirengimas pensijai
- Kaip darbdaviai gali prisidėti prie sklandaus išėjimo į pensiją?
- Kodėl verta taikyti šias praktikas?



# Perėjimų valdymas skirtinguose gyvenimo etapuose

Per visą darbinį gyvenimą **patiriami keli perėjimo laikotarpiai**, susiję su svarbiais gyvenimo pokyčiais: įsiliejimas į darbo rinką, sugrįžimas po vaiko priežiūros atostogų ar ilgesnio nedarbingumo, perėjimas į naujas pareigas ar darbovietę arba pasitraukimas iš darbo išeinant į pensiją. Pokyčiai visada yra lydimi tam tikrų iššūkių ir tai dažnai nėra lengva nei darbuotojams, nei įmonėms.

**Šiame skyriuje aptarsime vieną iš šių etapų - vėlyvąją karjerą ir išėjimą į pensiją.**

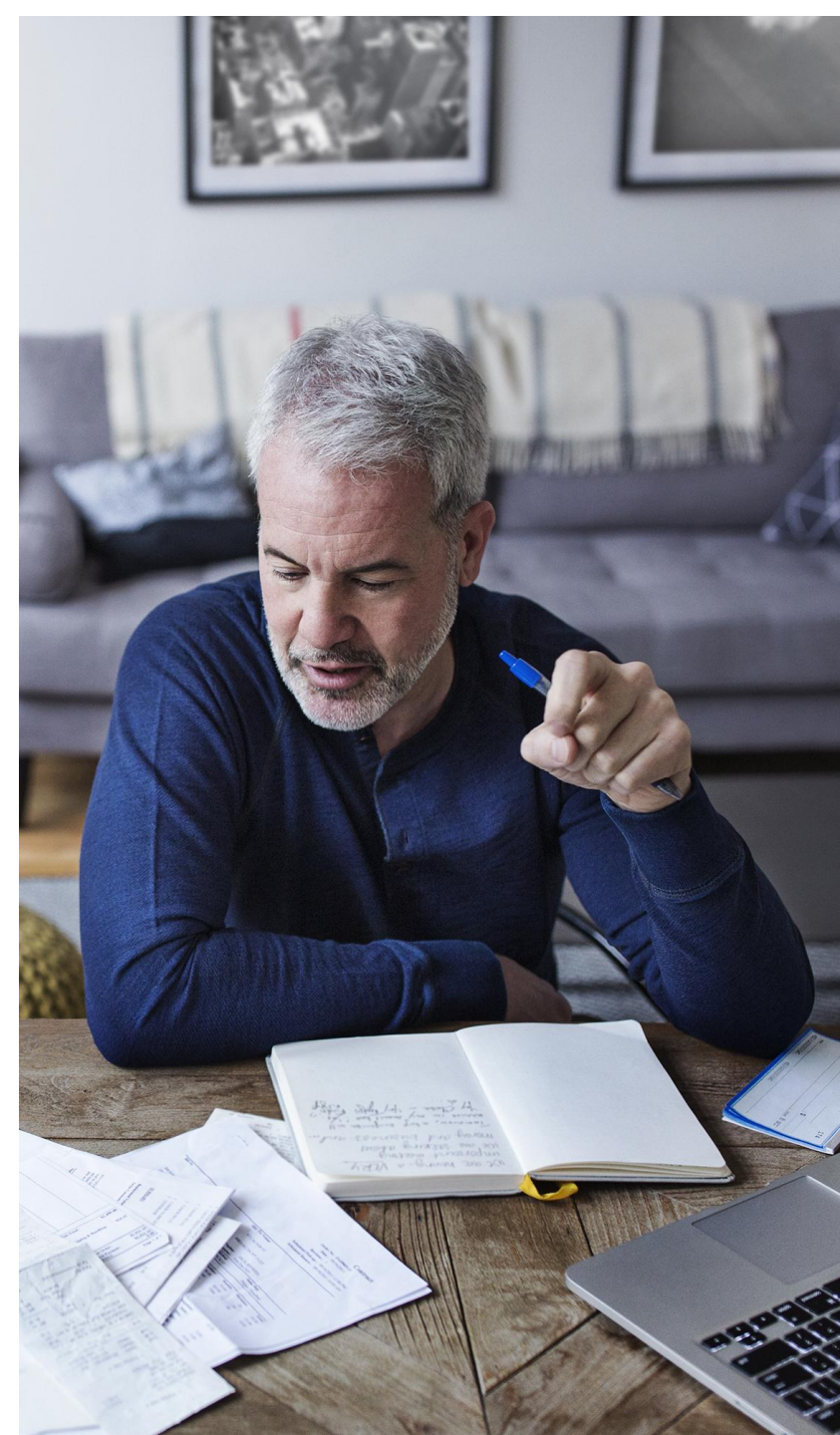


# Pasirengimas pensijai

Planuoti pasitraukimą iš darbo rinkos, ypač rengtis tam finansiškai, niekad nėra per anksti ir turėtų būti daroma nuo pat karjeros pradžios. Norime pabrėžti, kad išėjimas į pensiją - nėra tolygus išėjimui iš darbo rinkos.

Šiame skyriuje aptariamas pensijos pereinamasis laikotarpis, tačiau nenurodome jokios tikslios amžiaus ribos. **Kiekvienas darbuotojas turi teisę pats pasirinkti, kada**, pasiekęs įstatymais nustatytą pensinį amžių, **pasitraukti iš darbo rinkos**. Šis sprendimas turėtų būti informuotas ir motyvuotas atsižvelgiant į asmeninę sveikatą, pajėgumą, šeimos situaciją, socialinį pasiruošimą ir finansines aplinkybes.

Pereinamasis laikotarpis prasideda likus maždaug 5 metams iki numatyto, suplanuoto pasitraukimo į pensiją. Tiek darbuotojams, tiek organizacijoms **naudinga aktyviai dirbti šiame etape ir turėti aiškų procesą**. Tai padeda išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus darbingus, efektyvius ir patenkintus savo darbu pereinamuoju laikotarpiu iki tol, kol jie nuspręs pasitraukti iš darbo rinkos.



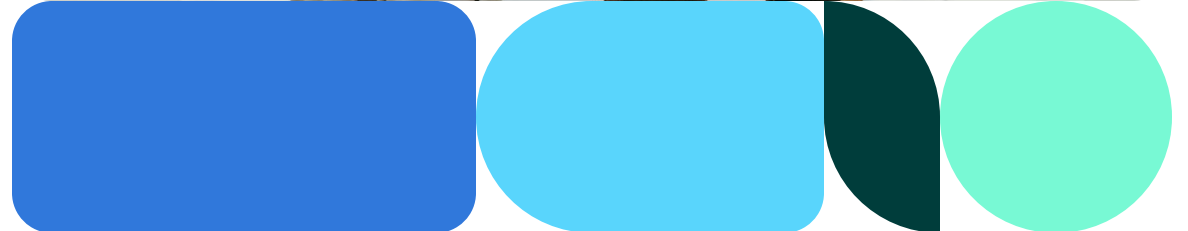
# Kaip darbdaviai gali prisidėti prie sklandaus išėjimo į pensiją?

## 1. Pasirengimo pensijai strategija įmonės lygmeniu.

Tai aiški paskutinių 1 - 3 metų politika, kuri darbuotojui duoda prognozuojamą kelią, o įmonei žinių perdavimą ir mažesnę riziką prarasti kompetencijas.

### Pavyzdžiai:

- **Seminarai apie pensijos** alternatyvas, pajamų planavimą, mokesčius, socialines garantijas;
- **Karjeros peržiūra**, struktūruotas pokalbis apie sveikatą, krūvį, norus, perkvalifikavimą, galimą pareigų korekciją, organizuojamas kartą per metus;
- **Žinių perdavimo planas**, skirtas struktūruotai perduoti sukauptą patirtį ir žinias, užtikrinantis veiklos tęstinumą ir sistemingą atsakomybių perėmimą;
- **Darbo vietos pritaikymas**: ergonomika, sauga, darbo organizavimo pakeitimai.



# Kaip darbdaviai gali prisidėti prie sklandaus išėjimo į pensiją?

## 2. Pagalba ieškant naujų pareigų / darbo vietas

- Vidinė rotacija - prieš išeinant į pensiją darbuotojui pasiūlomas perėjimas į rolę, kur krūvis yra fiziškai / psichologiškai mažesnis;
- Partnerystės su Užimtumo tarnyba / mokymo tiekėjais (Lietuvos kontekste): įmonė susiderina greitesnį nukreipimą į mokymus ar įdarbinimo programas.

**3. Lanksčios pereinamojo laikotarpio formos.** Pensinį amžių pasiekę darbuotojai gali ir toliau dirbti organizacijoje laikinai arba mažesniu krūviu, o organizacija gali pasinaudoti jų profesine patirtimi. Taip pat jie gali imtis veiklos už organizacijos ribų, pavyzdžiui, savanoriauti bendruomenėje.

- **Mentorystė** - vyresnis darbuotojas turi aiškų tikslą paruošti 1 - 2 įpėdinius, sukurti mokymo medžiagą, perleisti atsakomybes.

**4. Galimybės išėjusiems į pensiją palaikyti ryšį** su buvusiais kolegomis.

- **Alumnų klubas** - keli renginiai per metus, naujienlaiškis, kvietimai į įmonės šventes / mokymus.

**5. Lanksčios pensijos ir priešpensijinio laikotarpio formos,** leidžiančios palaipsniui mažinti darbo valandas.

- Dalinės/ankstyvos schemas kai kuriais atvejais gali **visam laikui sumažinti** būsimos pensijos dydį arba turėti kitų ribojimų, todėl darbdavio vaidmuo čia yra suteikti aišką konsultaciją ir pasirinkimo galimybes.

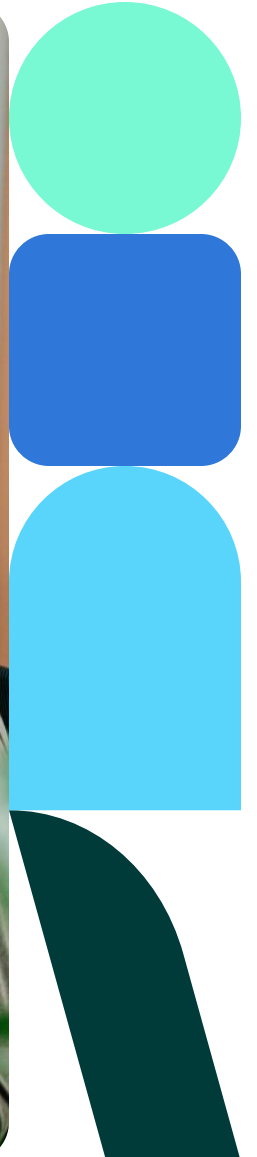
**6. Konsultacinių paslaugų suteikimas esamiems ir buvusiems darbuotojams.**

- Psichologinė parama - perėjimas į pensiją daugeliui yra identiteto ir rutinos lūžis, o ne tik finansų klausimas.



# Kodėl verta taikyti šias praktikas?

1. **Geriau išnaudojate darbuotojų stiprybes:** pritaikote sprendimus pagal amžių, patirtį ir poreikius, todėl sumažėja neišnaudoto potencialo.
2. **Išsaugote ir perduodate žinias:** skatinate bendradarbiavimą tarp kartų, **sukauptos** žinios sklandžiau perduodamos, todėl išsaugote daugiau patirties darbuotojams išėjus.
3. **Darbuotojui lengviau pasiruošti naujam etapui:** susiplanuoti kasdienybę, tikslus ir asmeninius planus, o seminarai ar konsultacijos gali pagerinti savijautą.
4. **Supaprastinate ir sustiprinate procesus:** įtvirtinate aiškias, vienodai taikomas taisykles, todėl mažėja nesusipratimų ir klaidų.
5. **Didinate ilgalaikį darbo našumą:** sudarote sąlygas dirbti stabiliau, mažinate perdegimo ir nedarbingumo rizikas. **Mažėja rizika**, kad darbuotojas dar iki išėjimo formaliai liks darbe, bet realiai atsitrauks nuo atsakomybių.
6. **Didinate pasitenkinimą:** gerėja darbuotojų savijauta, o kartu ir klientų aptarnavimo kokybė bei santykiai su partneriais.
7. **Organizacija stiprina reputaciją:** tampate patrauklesni darbo rinkoje, lengviau pritraukiate ir išlaikote darbuotojus, buvę darbuotojai išsineša gerą patirtį, o kolektyvas mato pagarbų požiūrį į vyresnius kolegas.



# Sėkmės pavyzdžiai

## Pensijos planavimas

Kelios organizacijos, dalyvavusios „Silver Strategies“ projekte, Suomija

Projekto metu Suomijos įmonės įdiegė **su amžiumi susijusį klausimyną** į darbuotojų **regularius tobulėjimo ir vystymo pokalbius**. Jų metu aptariamas pasirengimas pensijai, karjeros lūkesčiai, gerovė ir darbo lankstumas, o su amžiumi susijusi pokalbio dalis padeda užtikrinti nuoseklumą. Šie pokalbiai dabar laikomi svarbia priemone **normalizuojant pasirengimą pensijai**, padedant darbuotojams finansiškai planuoti ateitį ir stiprinant darbuotojų įsitraukimą.

## Žinių ir įgūdžių perdavimas

„Mataró“ stikliai, Ispanija

Stiklo įmonė parengė **mokymų planą į pensiją pasirinkusiems pasitraukti darbuotojams**. Planas įgyvendinamas taikant „estafetės“ sutarties modelį: vyresni darbuotojai, ketinantys greitai metu išeiti į pensiją, **25 % savo darbo laiko skiria jaunesnių kolegų vertinimui ir mokymui**. Mokymai vyksta kasdien ir trunka nuo šešių iki dvylikos mėnesių. Tokia programa leidžia sumažinti fizinį darbo krūvį pasitraukiantiems darbuotojams, tuo pačiu užtikrinant, kad **jų žinios ir įgūdžiai yra perduodami** ir išlieka įmonėje.

## Alumnų tinklas

„Volvo Group“, Švedija

„Volvo Group“ palaiko alumnų bendruomenę, į kurią įtraukiami ir darbus pakeitę ir į pensiją išėję darbuotojai. Jie kviečiami dalyvauti renginiuose, dalintis patirtimi ir įsitraukti į mentorystę. Alumnų tinklai **padeda išsaugoti vertingą patirtį, stiprina organizacijos kultūrą ir įvaizdį**. Į pensiją išėję asmenys gali išlikti **socialiai aktyvūs ir palaikyti profesinius ryšius** net ir aktyviai karjerai pasibaigus. Alumnų iniciatyvos dažnesnės korporacijose ir universitetuose, tačiau kol kas retos praktikos mažesnėse organizacijose.



# Apibendrinimas ir papildomi šaltiniai



# Žmonės keičiasi – darbo aplinka turi keistis kartu

**Darbuotojai skirtingais gyvenimo ir karjeros etapais** susiduria su skirtingais iššūkiams. Karjeros pradžioje svarbios mentorystės ir mokymosi galimybės, šeimą kuriantiems darbuotojams – darbo lankstumas. Lygiai taip pat būtina kryptingai taikyti sprendimus, padedančius brandiems darbuotojams išlikti motyvuotiems ir produktyviems.

**Žmonės sensta skirtingai.** Todėl būtų neteisinga teigti, kad visi vyresnio amžiaus asmenys susiduria su tais pačiais iššūkiams ar turi vienodus poreikius. Vis dėlto galima išskirti bendras tendencijas. Su amžiumi dažnai stiprėja tokios savybės kaip strateginis mąstymas, auga profesinė patirtis, organizacinė atmintis bei žinios. Tuo pačiu natūralus senėjimo procesas gali lemti tam tikrų fizinių ar jutiminių gebėjimų silpnėjimą.

Šių pokyčių nederėtų ignoruoti. Priešingai – būtina ieškoti sprendimų, kaip **pritaikyti darbo aplinką besikeičiantiems, individualiems darbuotojų poreikiams** ir sudaryti sąlygas kiekvienam dirbti produktyviai bei tvariai. Ne mažiau svarbu, kad organizacijos samdymo procesuose vertintų geriausią kandidatą pagal kompetencijas, o ne amžių. Skatindami aktyviau samdyti ir dėti pastangas išlaikyti vyresnius darbuotojus, nekviečiame rinktis jų kitų sąskaita. Tačiau amžius vis dar dažnai suvokiamas kaip diskvalifikuojanti kliūtis, todėl kviečiame sąmoningai atpažinti tokias nuostatas, jas kvestionuoti ir jų vengti.

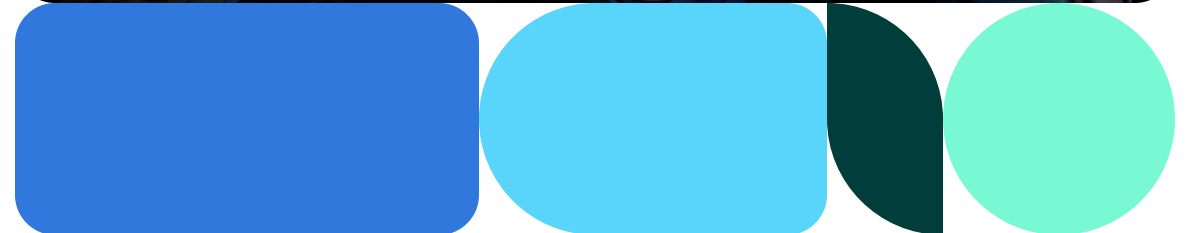


# Norite daryti daugiau?

1. Atlikite BTA draudimo parengtą nemokamą apklausą „**Amžizmo barometras**“, kuri padės jums įsivertinti, ar jūsų organizacija yra atvira amžiaus įvairovei, ir pateiks konkrečius, praktiškai pritaikomus pasiūlymus, kaip mažinti amžiaus diskriminaciją ir stereotipus. Šis įrankis yra anoniminis. Daugiau apie jį sužinoti galite [čia](#).
2. Pasinaudokite **Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos** siūlomais įrankiais:
  - Gidu, kaip paruošti **lygių galimybių politiką ir lygių galimybių implementavimo planą** savo organizacijai. Plačiau apie tai – [čia](#).
  - Nemokamais **mokymais apie lygias galimybes** ir diskriminacijos prevenciją darbo vietoje darbuotojams ir darbdaviams. Daugiau sužinokite [čia](#).
  - **Lygių galimybių liniuote** – įrankiu, kuris padeda įvertinti lygių galimybių situaciją darbovietėje per darbuotojų ir darbdavių apklausas. LGKT ekspertės/-ai, išanalizavę duomenis, pateikia išsamią ekspertinę analizę ir rekomendacijas. Šis įrankis užima daugiau laiko, bet taip pat yra detalesnis ir pritaikytas jūsų organizacijos kontekstui. Daugiau skaitykite [čia](#).
  - **Lygių galimybių sparnais**. Tai yra organizacijos vertinimo lygių galimybių pasiekimų srityje iniciatyva, po kurios organizacijai yra suteikiami lygių galimybių sparnai (nuo 1 iki 3), kurių logotipą galima naudoti viešinant savo organizaciją, kaip lyderiaujančią lygių galimybių srityje. Kartu su „sparnais“ yra siūlomos ir ekspertinės konsultacijos. Daugiau apie iniciatyvą skaitykite [čia](#).
3. Tapkite **įvairovės chartijos** nariu. Chartija vienija organizacijas, siekiančias kurti atvirą ir įtraukią darbo aplinką bei stiprinti savo socialinę atsakomybę. Prisijungę prie chartijos, gausite ekspertines konsultacijas, mokymus apie lygias galimybes, bei diskusijų ir palaikymo bendruomenę su kitomis organizacijomis, kurios kelia panašius lygybės darbo vietoje tikslus. Daugiau skaitykite [čia](#).

# Garantijos darbo santykiuose

- Valstybinės darbo inspekcijos paruoštas atmintinių rinkinys darbdaviams apie jų pareigas ir teises darbo santykiuose.
- Valstybinės darbo inspekcijos paruoštos atmintinės ir rekomendacijos darbdaviams ir darbuotojams.
- Valstybinės darbo inspekcijos naudingos informacijos rinkinys darbuotojams.
- Valstybinės darbo inspekcijos atmintinė apie vyresnių darbuotojų teises ir lygių galimybių užtikrinimą.

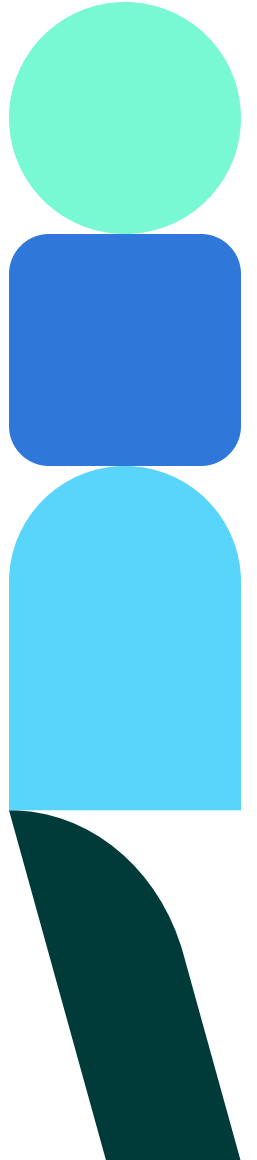




# Kiti naudingi šaltiniai

Jei norite sužinoti daugiau apie gerąsias praktikas įtraukiai ir lygybe grįstai darbo aplinkai kurti bei amžizmo prevencijai darbo vietoje, čia pateikiame sąrašą įrankių, gerųjų pavyzdžių ir šaltinių lietuvių ir anglų kalba:

- **Europos sveikatos ir saugos agentūros** parengta [informacija](#) apie senėjančius darbuotojus ir DSS valdymą.
- **Europos sveikatos ir saugos agentūros** [informacija](#) darbdaviams apie saugios darbo vietos kūrimą visų amžiaus grupių darbuotojams.
- **Eurofound** gerųjų amžiaus valdymo praktikų darbo vietoje [gidas](#).
- **Europos sąjungos remto projekto „Silver“** gerųjų praktikų amžiaus valdymui darbo vietoje [rekomendacijos](#).
- **Latvijos, Estijos ir Suomijos vykdyto Europos sąjungos projekto „Silver strategies“** gerųjų praktikų [gidas ir rekomendacijos](#).
- **Lenkijos Įvairovės chartijos asociacijos** gerųjų ESG (aplinkosaugos, socialinės atsakomybės ir valdysenos versle) [praktikų biblioteka](#).
- **Lietuvos Higienos instituto** [rekomendacijos](#) vyresnio amžiaus darbuotojams.
- **Geresnio amžėjimo centro** parengtos [rekomendacijos](#) amžiui draugiškai darbo vietai kurti (puslapio apačioje).
- **Geresnio amžėjimo centro** viešo naudojimo amžiui draugiškų vizualų [biblioteka](#).
- **Vokietijos Federalinės užimtumo agentūros** į amžiaus ciklą orientuotos žmogiškųjų išteklių politikos [aprašas](#).



# Literatūros sąrašas

Austrijos socialinės apsaugos ir darbo ministerija – Seal of approval (2025)

EBPO – Employment outlook (2025)

EBPO – Promoting an age inclusive workforce (2020)

EUROFOUND – A guide to good practice in age management (2006)

Geresnio amžėjimo centras – Ads for all ages (2021)

HR review - Language in job adverts contributing towards ageism in recruitment (2021)

Institute for Healthcare Policy and Innovation - The Intersection of Work, Health, and Well-Being (2025)

McKinsey & Company – Why diversity matters (2015)

Quantum workplace – Importance of employee recognition (2024)

UC Irvine - Ageist language in job ads discourages older applicants (2022)

UNECE – Amžėjimo politika (2026)

UŽT – Darbdavių patirtys ir lūkesčiai (2025)

UŽT – Darbo rinkos rodiklių švieslė (2026)

UŽT – Lietuvos užimtumo tendencijos (2024)

UŽT + Vilmorus – Patyrę, brandūs, reikalingi (2025)

VDI – Rekomendacijos, kaip išvengti diskriminacijos (2025)

Žmogaus teisių gidas – Diskriminacija – Darbas (2026)



# Ačiū!

Dėkojame projekto partneriams ir konsultacijas teikusioms organizacijoms:



Lietuvos Respublikos  
socialinės apsaugos  
ir darbo ministerija



Užimtumo  
tarnyba

Work in  
Lithuania



Lygių galimybių  
kontrolieriaus  
tarnyba



LSMC  
Sociologijos  
institutas



LIETUVOS  
ĮVAIROVĖS  
CHARTIJA



Investors'  
Forum



Centre for  
Ageing Better



VIENNA INSURANCE GROUP



Higienos  
institutas



Lietuvos Respublikos  
sveikatos apsaugos ministerija



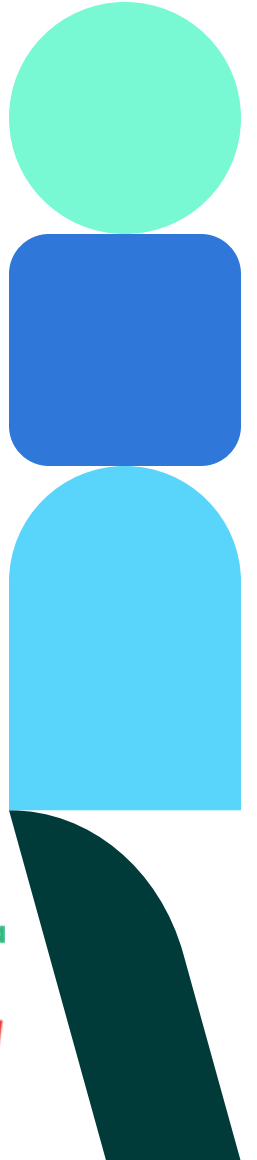
Lithuanian  
Confederation  
of Industrialists



LIETUVOS  
PROFESINIŲ  
SĄJUNGŲ  
KONFEDERACIJA



Telia



# Kurk Lietuvai projektas: Amžiui draugiškos darbo aplinkos kūrimo skatinimas Lietuvoje

Projekto savininkė:

Lietuvos Respublikos socialinės  
apsaugos ir darbo ministerijos  
viceministrė Aušra Putk



**Aušrinė Dapkevičiūtė**

„Kurk Lietuvai“ projektų vadovė  
[ausrine.dapkeviciute@kurklit.lt](mailto:ausrine.dapkeviciute@kurklit.lt)



**Ieva Astraukienė**

„Kurk Lietuvai“ projektų vadovė  
[ieva.astraukiene@kurklit.lt](mailto:ieva.astraukiene@kurklit.lt)