



VYRESNIO AMŹIAUS ŹMONIŲ ILGESNIO DALYVAVIMO DARBO RINKOJE PRIELAIIDOS

Metodinės rekomendacijos

Vilnius, 2021

Metodinės rekomendacijos parengtos vykdant Higienos instituto 2021 m. veiklos plano, patvirtinto Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2021 m. balandžio 16 d. įsakymu Nr. V-836, 2.3. priemonę „Vykdėti vyresnio amžiaus žmonių galimybių dalyvauti ir dalyvavimą darbo rinkoje prognozuojančių veiksmų tyrimo 2021 m. priemonės“.

Parengė:

Justyna Kolesnik, Higienos instituto Profesinės sveikatos centras;

dr. Vida Juškelienė, Higienos instituto Profesinės sveikatos centras.

Recenzavo:

Tomas Steponkus, Lietuvos sveikatos mokslų universiteto ligoninės Kauno klinikų Darbuotojų saugos ir sveikatos tarnyba;

dr. Virginija Kanapeckienė, Higienos instituto Visuomenės sveikatos technologijų centras.

Pritarta Higienos instituto Metodinės komisijos posėdyje 2021 m. gruodžio 13 d., protokolo Nr. MTD-9

TURINYS

SANTRUMPOS	4
SĄVOKOS	4
REKOMENDACIJŲ PASKIRTIS	6
AMŽĖJANČIOS DARBO RINKOS POKYČIŲ TENDENCIJOS IR TAIKOMOS STRATEGIJOS	6
VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ SVEIKATOS YPATUMAI IR PROFESINĖS SVEIKATOS STIPRINIMAS	10
PROFESINĖS RIZIKOS VALDYMAS, ATSIŽVELGIANT Į VYRESNIŲ DARBUOTOJŲ POREIKIUS	15
LITERATŪRA	24

SANTRUMPOS

DSS – darbuotojų sauga ir sveikata

EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

ES – Europos Sąjunga

EU-OSHA – Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra

HI tyrimas – Higienos instituto 2020-2021 m. įgyvendintas tiriamasis projektas „Vyresnio amžiaus žmonių ilgesnio darbingo amžiaus ir pasilikimo darbo rinkoje veiksniai“

MR – metodinės rekomendacijos

PSO – Pasaulio sveikatos organizacija

SAM – Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija

SĄVOKOS

Vyresnio amžiaus žmogus – ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse vyresnio amžiaus žmonėmis dažniausiai laikomi 60 metų ir vyresni asmenys. Skirtinguose šaltiniuose, priklausomai nuo nagrinėjamos temos (sveikata, profesinės veiklos pobūdis ir kylančios rizikos, socialinės garantijos ir pan.) bei pensinio amžiaus termino konkrečioje šalyje, nurodomos skirtingos amžiaus ribos: dažniausiai tai yra 60 ir 65 metų amžiaus tarpniai, tačiau kartais vyresnio amžiaus žmonėmis laikomi asmenys jau nuo 50-55 metų.

Profesinė rizika (rizika) – pavojų ir rizikos veiksnių galimai sukeltos žalos sveikatai sunkumo ir žalos pasireiškimo tikimybės santykis.

Rizikos veiksnys – cheminis, fizikinis, biologinis, ergonominis, psichosocialinis ar fizinis veiksnys, keliantis ar galintis kelti pavojų darbuotojo saugai ir sveikatai.

Biologinis veiksnys – mikroorganizmai, įskaitant genetiškai modifikuotus, ląstelių kultūros bei žmogaus endoparazitai, galintys darbuotojui sukelti infekciją, alergiją ar apsinuodijimą.

Cheminis veiksnys – cheminis elementas ar junginys, grynas ar mišinyje, egzistuojantis natūraliai arba gaminamas, naudojamas arba išskiriamas į aplinką, įskaitant atliekas, bet kokio darbo proceso metu, pagamintas tikslingai ar ne, teikiamas rinkai ar ne.

Ergonominis veiksnys – veiksnys, kurio pagrindą sudaro fizinio darbo krūvis ir įtampa bei darbo vietos pritaikymas darbuotojo galimybės.

Psichosocialinis veiksnys – veiksnys, kuris dėl darbo sąlygų, darbo reikalavimų, darbo organizavimo, darbo turinio, darbuotojų tarpusavio ar darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykių sukelia darbuotojui psichinį stresą.

Rizikos vertinimas – procesas, kurio metu identifikuojami pavojai ir rizikos veiksniai, galimas jų sukeltos žalos sveikatai sunkumas ir žalos pasireiškimo tikimybė, atsižvelgiant į taikomas apsaugos priemones, nustatomas rizikos dydis bei priimamas sprendimas (įvertinimas) dėl rizikos priimtumo, t. y. nusprendžiama, ar rizika yra priimtina, toleruotina ar nepriimtina, ir prevencinių priemonių taikymo.

Psichosocialinės rizikos vertinimas – procesas, kurio metu darbovietėje nustatomi ir įvertinami psichosocialinės rizikos veiksniai, kurie gali neigiamai paveikti darbuotojų sveikatą ir gerovę. Sistemingai atliekamas vertinimas padeda išsiaiškinti konkrečias sritis, kurios kelia riziką darbuotojams.

Stresas darbe – darbuotojo reakcija į nepalankius darbo aplinkos sąlygų, darbo reikalavimų, darbo organizavimo, darbo turinio, darbuotojų tarpusavio santykių ir / ar santykių su darbdaviu psichosocialinius veiksnis.

Profesinė sveikata – darbuotojų sveikata, kuriai išsaugoti ir stiprinti vykdoma darbo aplinkos kenksmingų veiksnių, lemiančių sveikatos pakenkimus, prevencija, darbo aplinkos pritaikymas darbuotojų fiziologinėms

ir psichologinėms galimybėms, darbuotojų sveikatos priežiūra, įgyvendinamos sveikatos stiprinimo priemonės.

Profesinės sveikatos priežiūra – sveikatos priežiūros veikla, apimanti saugios ir sveikos darbo aplinkos, kurioje būtų užtikrinama optimali su darbu susijusi darbuotojų fizinė ir psichikos sveikata, kūrimą, darbo pritaikymą darbuotojų gebėjimams, atsižvelgiant į jų fizinės ir psichikos sveikatos būklę, profesinių pakenkimų sveikatai prevenciją, nustatymą, registravimą, ekspertizę, gydymą, slaugą, reabilitaciją ir sveikatos stiprinimo priemonių taikymą.

Profesinė liga – ūmus ar lėtinis darbuotojo sveikatos sutrikimas, kurį sukėlė vienas ar daugiau kenksmingų ir (ar) pavojingų darbo aplinkos veiksnių, nustatyta tvarka pripažintas profesine liga.

Kaulų ir raumenų sistemos sutrikimas – kaulų, raumenų, sausgyslių, raiščių, nervų, minkštųjų audinių ir sąnarių pažeidimai ar sutrikimai.

Sveikatos raštingumas – suprantamas kaip gebėjimas ne tik skaityti ir suprasti, bet ir veikti naudojantis sveikatos priežiūros informacija.

IVADAS

Dėl darbo jėgos senėjimo (amžėjimo) daugelyje išsivysčiusių pasaulio šalių ieškoma būdų, padedančių vyresnio amžiaus žmones darbo rinkoje išlaikyti kuo ilgiau. Amžėjimo situaciją sąlygoja mažėjantis gimstamumas, ilgėjanti gyvenimo trukmė, reguliariai ilginamas laikotarpis iki pensinio amžiaus, Lietuvoje – dar ir emigracija. Daugelis įmonių jau dabar susiduria su darbo jėgos, ypač kvalifikuotos, trūkumu. Vyresnio amžiaus žmonių užimtumo didėjimo tendencija stebima visame pasaulyje, taip pat ir Lietuvoje. Lietuvoje dirbančių pensinio amžiaus žmonių dalis yra viena didžiausių ES ir, kaip pažymi ekspertai, mūsų šalyje tai siejama su finansinės priklausomybės ir skurdo rizika.

Kai darbo jėgą šalyje sudaro vis didesnė vyresnio amžiaus asmenų dalis, įmonės turi priimti šį iššūkį ir kurti veiksmingus būdus, kaip vyresniems darbuotojams sudaryti tinkamas darbo sąlygas, stiprinti jų profesinę sveikatą, užtikrinti reikiamą darbo našumą, t.y. kaip įgalinti vyresnio amžiaus žmones dirbti. Nepaisant to, kad Lietuvoje, kaip ir daugelyje ES šalių vidutinė gyvenimo trukmė ilgėja, sveiko gyvenimo trukmė reikšmingai atsilieka nuo ES vidurkio. Ilgėjanti vidutinė gyvenimo trukmė ne visada atspindi realią žmonių galimybę dirbti. Reikšmingais vyresnio amžiaus asmenų ilgesnį profesinį aktyvumą ribojančiais veiksniais reikėtų laikyti prastėjantį fizinės ir psichikos sveikatos potencialą, didėjantį sergamumą lėtinėmis ligomis. Įsitraukimui į darbo rinką turi reikšmės ir kiti veiksniai, kaip lytis, šeimos situacija, nepakankama profesinė kvalifikacija, asmenybės bruožai.

Eurostato duomenys rodo, kad kuo asmuo vyresnis, tuo didesnė tikimybė, jog jo padėtis darbo rinkoje bus nepalanki. Ekspertų nuomone, Lietuvos darbo rinkoje stebima tendencija, kai vyresnio amžiaus žmonės yra diskriminuojami tiek priėmimo į darbą procese, tiek vykdant reorganizacijas ir atleidžiant iš pareigų, kadangi ilgą laiką buvo manoma, kad vyresnio amžiaus darbuotojai nesukuria norimos pridėtinės vertės, o samdant darbuotojus prioritetą buvo skiriamas vidutinio amžiaus darbuotojui. Mokslo įrodymai taip pat demonstruoja, kad asmenys, priklausantys 50–55 metų amžiaus kategorijai ir vyresni dažniau patiria sunkumų bei diskriminaciją darbovietėje, socialinę atskirtį planuodami karjerą arba darbo paieškos metu. Kita vertus, profesinė veikla, pasiekus pensinį amžių, mokslo šaltiniuose siejama su geresne asmens sveikata ir aukštesne gyvenimo kokybe tais atvejais, kai žmogus jaučia pasitenkinimą atliekamu darbu, darbo santykiams, o darbas pensijoje planuojamas iš anksto.

Sprendimą išeiti į pensiją ar likti dirbti formuoja ne vienas, o visuma veiksnių, susijusių ne tik su asmens sveikata, socialinėmis sąlygomis, bet ir darbo aplinkos veiksniais, įmonėse taikomomis strategijomis. Šiose metodinėse rekomendacijose aprašomi veiksniai, turintys esminės reikšmės vyresnio amžiaus žmonių

apsisprendimui dirbti pensijoje ir priešpensiniu laikotarpiu, ar palikti darbo rinką. MR grindžiamos šalies ir pasaulio mokslo įrodymais bei praktine patirtimi. Jose pristatomi Higienos institute 2020-2021m. įgyvendinto tiriamojo projekto „Vyresnio amžiaus žmonių ilgesnio darbingo amžiaus ir pasilikimo darbo rinkoje veiksniai“¹ rezultatai. Atkreipiamas dėmesys į vyresnio amžiaus žmonių poreikius, apibūdinami jų sveikatos ir profesinės rizikos ypatumai, pateikiamos tiek darbdavių, tiek vyresnio amžiaus darbuotojų patirtys bei įžvalgos šioje srityje, jas iliustruojant atlikto kokybinio tyrimo pavyzdžiais. HI tyrimo dalyvių citatos pažymėtos spalvotai: įmonių atstovų – *mėlynai*, vyresnio amžiaus darbuotojų – *žaliai*.

Pateikta informacija gali padėti įmonėms kurti įtraukią darbo aplinką vyresniems asmenims, plėtoti iniciatyvas, padedančias prailginti darbuotojų sveiką ir darbingą amžių, taikyti pažangius karjeros planavimo ir kvalifikacijos tobulinimo principus, įvairias išėjimo į pensiją schemas. Metodinės rekomendacijos taip pat supažindina su amžėjančios darbo rinkos pokyčių tendencijomis, pažangiomis Lietuvoje ir užsienio šalyse taikomomis socialinės įtraukties, diskriminacijos mažinimo strategijomis, sveikatos stiprinimo priemonėmis, skirtomis ilgesniam darbuotojų profesiniam aktyvumui skatinti.

REKOMENDACIJŲ PASKIRTIS

Šios metodinės rekomendacijos parengtos siekiant padėti Lietuvos įmonėms ir organizacijoms geriau suprasti priešpensinio ir pensinio amžiaus darbuotojų poreikius, profesinės rizikos ypatumus, užtikrinti jų darbui palankią, saugią, sveiką ir motyvuojančią darbo aplinką ir, amžėjant darbo rinkai, paskatinti vyresnio amžiaus žmones likti joje ilgiau.

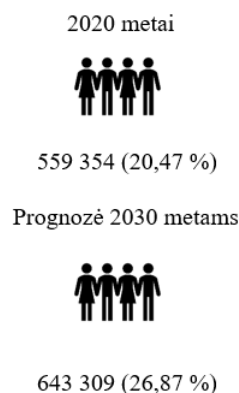
Metodinėmis rekomendacijomis galėtų pasinaudoti Lietuvos įmonių ir organizacijų darbdaviai ir vadovai, jų įgalioti asmenys, atsakingi už darbuotojų saugą ir sveikatą (profesinės sveikatos bei darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai), žmogiškųjų išteklių specialistai bei kitų profesijų atstovai, vykdančios sveikatinimo programas, organizuojantys mokymus įvairių sektorių įmonėse ir organizacijose.

AMŽĖJANČIOS DARBO RINKOS POKYČIŲ TENDENCIJOS IR TAIKOMOS STRATEGIJOS

Europos populiacijos amžėjimas pastaraisiais dešimtmečiais tapo viena ryškiausių demografinių visuomenės raidos tendencijų. Ilgėjanti gyvenimo trukmė, nedidelis gimstamumas, migracija lemia tai, kad kinta visuomenės amžiaus struktūra. Vyresni nei 65 m. asmenys 2018 m. pradžioje Europoje sudarė apie vieną penktadalį (19,7 proc.), o per artimiausius tris dešimtmečius ši amžiaus grupė sudarys trečdalį visos Europos populiacijos (28,5 proc.)². Prognozuojama, kad jau per artimiausią dešimtmetį pensinio amžiaus žmonių ES padidės 20-čia milijonų, Lietuvoje taip pat numatomas reikšmingas pokytis (**žr. 1 pav.**).

Vyraujant tokioms demografinėms tendencijoms, vyresnio amžiaus asmenų dalis darbo rinkoje tampa vis didesnė, o jaunesnio amžiaus – mažesnė. Lietuva yra tarp tų šalių, kurios šiuos pokyčius patiria stipriausiai. Darbo jėgos amžėjimas ir su tuo susiję pokyčiai visuomenėje kelia grėsmę darbo rinkai, socialinių garantijų sistemai bei ekonominei būklei, kyla poreikis vėlinti išėjimo į pensiją terminus, siekti, kad darbuotojai kuo ilgiau

1 pav. Prognozuojamas 65 m. ir vyresnių asmenų dalies pokytis Lietuvoje iki 2030 m.



2020 m. EBPO duomenys

¹ https://hi.lt/uploads/pdf/tyrimai/2021/Atask_santr_vyr_zmon_darbingumas_LT.pdf

² Eurostat. Ageing Europe: looking at the lives of older people in the EU. 2nd ed. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/11478057/KS-02-20-655-EN-N.pdf/9b09606c-d4e8-4c33-63d2-3b20d5c19c91?t=1604055531000>

išlaikytų galimybę dirbti, o tai tampa iššūkiu tiek darbdaviui, tiek darbuotojui, tiek valstybei. Nemaža dalis vyresnio amžiaus žmonių pageidautų išeiti į pensiją anksčiau, nei tai reglamentuoja nacionaliniai teisės aktai ir priešinasi pensinio amžiaus didinimui. Dalis asmenų, turinčių būtinajį darbo stažą, renkasi išankstinę senatvės pensiją.

Darbingo amžiaus trukmė reikšmingai skiriasi įvairiuose ES šalyse ir svyruoja nuo 32,0 metų Italijoje iki 42,0 metų Švedijoje (2019 m. duomenys). Baltijos šalių darbingo amžiaus trukmė yra panaši, Estijoje – 39,0 m., Lietuvoje – 37,1 m., Latvijoje – 36,8 metai. Per pastaruosius dešimt metų, priešpensinio ir pensinio amžiaus žmonių užimtumo darbo rinkoje lygis padidėjo visose Europos šalyse. Tiek ES, tiek Lietuvoje dirba beveik dvigubai daugiau vyrų palyginti su moterimis. Dirbančių pensinio amžiaus asmenų dalis Lietuvoje yra beveik dvigubai didesnė palyginti su ES vidurkiu (žr. 2 pav.).

2 pav. Vyresnio amžiaus dirbančių asmenų dalis Baltijos šalyse ir ES

	65 metų ir vyresni	55-64 m.
Lietuva	10,8%	67,6%
Latvija	10,6%	68,6%
Estija	26%	73,5%
ES vidurkis	5,9%	59,6%

2020 m. EPBO duomenys

Ilgėsnis profesinis gyvenimas gali būti naudingas tiek darbdaviui, tiek darbuotojui. Mokslo šaltiniai akcentuoja neabejotiną vyresnio amžiaus darbuotojų įtraukties naudą įmonėms ir organizacijoms, taikančioms įvairias priemones, ir išskiria tokius svarbiausius privalumus:

- užtikrinamas apsirūpinimas būtina darbo jėga, išsaugomi patyrę ir aukštos kvalifikacijos darbuotojai;
- mažinama darbuotojų kaita, sprendžiamos neatvykimo į darbą problemos, didinama darbuotojų motyvacija, skatinamas atsakingumas, atsidavimas darbui, lojalumas darbovietės atžvilgiu;
- mažėja išlaidos naujų darbuotojų mokymui, laiduojamas žinių perdavimas, neprarandama vyresnių darbuotojų sukaupta patirtis;
- puoselėjama darbuotojų fizinė ir psichikos sveikata bei profesinė gerovė;
- išsaugomos organizacijos įvaizdis, profesinės kultūros tradicijos, puoselėjama pagarba, tolerancija įvairių amžiaus grupių darbuotojams, skatinamas bendruomeniškumo jausmas.

Darbuotojui užimtumas vyresniame amžiuje mažina skurdo ir finansinės priklausomybės riziką, suteikia galimybę jaustis visaverčiu ir reikalingu, dalyvauti visuomenės gyvenime, išlaikyti socialinius ryšius. Užtikrinus saugias ir sveikas darbo sąlygas, kaip rodo mokslo tyrimai, darbas teigiamai veikia fizinę ir psichikos sveikatą bei gerovę. Kita vertus, esama mokslo duomenų, kad ikipensinio amžiaus ilginimas siejasi ir su prastesne sveikata bei didesniu mirtingumu.

Šiuo metu žinomos kelios strategijos, kurių imasi įvairios šalys, siekdamos spręsti vis didėjančią amžėjančios darbo rinkos problemą. Vieną jų – pensijos reformos, didinančios ikipensinį amžių ir mažinančios pensijos prieinamumą. Dėl šių reformų kai kurioms vyresnio amžiaus asmenų grupėms gali kilti finansinės priklausomybės rizika, kadangi ne visi gali dirbti dėl prastos sveikatos ar neįgalumo, šeimos sąlygų ir pan. Lietuvoje ketinančių likti dirbti pensijoje darbuotojų dalis didėja, o svarbiausias to motyvas yra būtent finansinis saugumas. Daugelis Lietuvos pensininkų, nors pageidautų nedirbti, jaučiasi priversti tą daryti norėdami išlaikyti finansinį stabilumą. Kaip teigė HI tyrimo dalyviai: „*Tikiuosi, kad nereikės dirbti, bet greičiausiai teks, nes pensijos per mažos, mokesčiai dideli, nedirbant bus sunku pragyventi*“. 2020 metų

duomenimis, Lietuvoje apie 40 proc. pensinio amžiaus žmonių buvo ties skurdo riba. Lietuvos įstatymai garantuoja, kad senatvės pensijų gavėjai gali užsidirbti papildomų pajamų neprarasdami ir nemažindami pensijų. Nors vidutinė gyvenimo trukmė, kaip ir kitose Europos šalyse, ilgėja, tikėtina vidutinė sveiko gyvenimo trukmė yra mažesnė už Europos vidurkį. Lietuvos 65-ių metų vyrai ir moterys gali tikėtis būti geros sveikatos dar apytiksliai 6,2 metų ir tai yra vienas mažiausių rodiklių palyginus su kitomis Europos valstybėmis³.

Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros (EU-OSHA) duomenimis per pastaruosius 20 metų Europos šalis, siekdamas atsakyti į darbo jėgos senėjimo iššūkius, įdiegė įvairias strategijas, programas ir iniciatyvas.⁴ Su senėjimu susijusius iššūkius galima tinkamai priimti, jei vyresnių žmonių aktyvumo principas bus integruotas į profesines veiklas pagal visas ekonominės veiklos rūšis. Visuomenės amžėjimo problemos sprendimo aspektai apima lanksčią išėjimo į pensiją politiką; lygių galimybių darbe skatinimą; suaugusiųjų švietimą, profesinio mokymo ir mokymosi visą gyvenimą galimybių plėtrą; profesinės reabilitacijos ir grįžimo į darbą paramos sistemų ir paslaugų kūrimą; darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros skatinimą; profesinės sveikatos priežiūros gerinimą ir vyresnių nei 45 metų amžiaus darbuotojų reguliarių sveikatos tyrimų diegimą; pastangas ir ankstyvą intervenciją, siekiant sumažinti su sveikatos būkle susijusią nelygybę, su kuria susiduriama problematiškiausiuose sektoriuose ir profesijose; profesinės sveikatos priežiūros specialistų, darbo inspektorių ir darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų mokymą senėjimo ir darbo klausimais; darbuotojų sveikatos raštingumo ir sveikatos ugdymo veiklos gerinimą; kartu solidarumo skatinimą ir pastangas keisti požiūrį į vyresnius žmones. Lietuva yra tarp šalių, kurios neteikia išskirtinio prioriteto su amžėjančia darbo rinka susijusioms problemoms spręsti, tad pabrėžtinai tokios politikos formavimo poreikis.

Europos ir Lietuvos teisės aktai bei įgyvendinamos programos grindžiamos naujomis koncepcijomis, susijusiomis su gyventojų senėjimo iššūkiais, kaip *sidabrinė ekonomika, sveikas ar aktyvus senėjimas, gerovė darbe, sveikatos stiprinimas darbo vietoje/sveikatą stiprinančios darbo vietos, amžiaus ir įvairovės valdymas, tvarus darbas* ir kt. Kai kurių sąvokų apibrėžtys pateikiamos žemiau. Neišvengiamas visuomenės senėjimas turi būti priimtas ne tik kaip sukeltantis daugybę iššūkių, bet ir atveriantis naujų galimybių.

Sidabrinė ekonomika⁵ – aplinka, kurioje vyresni nei 60 metų amžiaus žmonės tarpusavyje sąveikauja ir išlieka gerai besijaučiantys darbo vietose, įsitraukia į inovatyvius verslus, padeda plėtoti rinkai, dalyvaudami joje kaip vartotojai bei gyvena sveiką, aktyvų ir produktyvų gyvenimą. Plačiąja prasme sidabrinė ekonomika yra orientuota į vyresnių asmenų poreikių atliepimą, paslaugų teikimo pritaikymą, aktyvų senėjimą bei jų ekonominę funkcionavimą.

Siekiant darbo rinkoje išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus, Europos Sąjungoje skatinamas *sveikas senėjimas*. Kalbant apie sveiką senėjimą, dažniausiai turimas omenyje fizinis aktyvumas, ligų prevencija, ankstyvoji tam tikrų ligų ir būklių diagnostika. Apibrėžiant sveiką senėjimą pagal PSO (apibrėžimas – žemiau), siekiama užtikrinti vyresnių darbuotojų ilgesnį ir kokybiškesnį profesinį gyvenimą ir plėtoti politiką ir įvairias iniciatyvas, padedančias vyresniems darbuotojams kuo ilgiau išlikti sveikiems.

³ Eurostat. Healthy life years. 2020.

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/HLTH_HLYE_custom_1436884/default/table?lang=en

⁴ European Agency for Safety and Health at Work. Safer and healthier work at any age. Final overall analysis report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2016. doi: 10.2802/478560

⁵ European Commission. The silver economy. The final report. 2018. <https://doi.org/10.2759/685036>

Sveikas senėjimas⁶ – priemonių rinkinys, skirtas asmens funkcinio pajėgumo, užtikrinančio gerovę vyresniame amžiuje, ugdymo ir palaikymo procesą. Funkcinis pajėgumas apima pagrindinių poreikių tenkinimą, mokymosi, tobulėjimo ir sprendimų priėmimą, galimybę judėti, kurti ir palaikyti santykius bei būti naudingam visuomenei.

Daugelyje Europos šalių įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo srityje diegia priemones, pagerinančias visų darbuotojų darbo sąlygas nepriklausomai nuo amžiaus ir taip siekia prailginti jų profesinį gyvenimą. Sveikatos priežiūra darbe vykdoma per visą darbuotojo gyvenimą, o savalaikės intervencijos nukreipiamos visų darbuotojų darbingumui didinti. Vykdam DSS strategijas, atliekamas profesinės rizikos vertinimas, nustatomi profesinės rizikos ypatumai, atsižvelgiant ne tik į profesinės veiklos pobūdį, bet ir į amžių, lytį bei individualius darbuotojo poreikius. Įgyvendinami atitinkami pokyčiai, pvz., darbo vietų pritaikymas, taip siekiant padėti užkirsti kelią lėtinėms ligoms ir negaliai. Siekiama, kad profesinės sveikatos priežiūros paslaugos būtų teikiamos kiekvienam dirbančiam asmeniui, nesvarbu, koks veiklos sektorius, įmonės dydis, geografinė vietovė ar darbo sutarties pobūdis. Kuriamos profesinės sveikatos tarnybos, susidedančios iš įvairių disciplinų darbuotojų komandų, susidedančių iš darbo medicinos gydytojo, profesinės sveikatos slaugytojo, ergoterapeuto, kineziterapeuto, sveikatos stiprinimo specialisto ir kt.

Užsienio įmonėse aktyviai naudojami įvairios išėjimo į pensiją schemos, padedančios vyresnio amžiaus žmones išlaikyti darbo vietoje ilgiau. Aukščiau išvardintos priemonės yra gan plačiai paplitusios užsienio įmonėse, tačiau dar nėra populiarios tarp Lietuvos darbdavių. Toliau pateikiama tokių pavyzdžių:

- **Laipsniškas išėjimas į pensiją** (angl. *gradual retirement*) suteikia galimybę vyresniam darbuotojui pamažu mažinti krūvį, darbo laiko trukmę, atliekamų darbų apimtį, atsakomybę arba dirbti konsultacinį darbą, atlikti laikinas užduotis, kol galutinai išeina į pensiją. „Progresinis“ išėjimas į pensiją, pvz., Belgijoje vyresniems nei 55 metų amžiaus darbuotojams, dirbusiems ne mažiau kaip 25 metus, suteikiama galimybė dirbti ne visą darbo dieną arba sutrumpinti darbo laiką penktadaliu iki išėjimo į pensiją, iš dalies uždirbant ir iš įprasto darbo užmokesčio, ir iš būsimos pensijos dalies.
- **Tarpinio įdarbinimo** (angl. *bridge retirement*) schema numato, kad darbą palikęs darbuotojas vėl sugrįžta ir priimamas laikinam darbui, trumpinama jo darbo laiko trukmė, pvz., dirba kelias valandas, arba dirba savarankiškai. Tarpinis įdarbinimas labai tinka, pvz., samdant aukštos kvalifikacijos specialistus.
- **Darbuotojų rotacija** – kai vyresnio amžiaus darbuotojai perkeltami į kitą darbo vietą, taip siekiant sumažinti darbo krūvį, pasiūlyti asmens pajėgumą atitinkančias alternatyvias funkcijas, pagerinti darbo sąlygas, paskatinti mobilumą įmonės viduje.
- **Papildomos galimybės.** Danijoje ir Norvegijoje vyresni nei 60 metų darbuotojai turi teisę į papildomas atostogų dienas, už kurias moka valstybė. Belgijoje vyriausybė kompensuoja sveikatos priežiūros paslaugų išlaidas jų teikėjams, kurie jas teikia vyresniems nei 45 metų darbuotojams.

Ekspertų nuomone, Lietuvoje užsienio šalių pozityvią patirtį galėtų aktyviau viešinti profesinės sąjungos, personalo vadovų asociacijos, verslo įmonių sąjungos.

⁶ World Health Organization. Ageing: Healthy ageing and functional ability. <https://www.who.int/westernpacific/news/q-a-detail/ageing-healthy-ageing-and-functional-ability>

Lietuvos teisės aktai⁷ numato sudaryti galimybes vyresniems asmenims integruotis į visuomenę, užtikrinti jų finansinį saugumą ir skatinti aktyviau dalyvauti darbo rinkoje, mokytis visą gyvenimą. Taip pat numatoma pagerinti vyresnio amžiaus žmonių fizinę, psichikos sveikatą, skatinti sveikatai palankių sąlygų darbe kūrimą.

HI tyrime dalyvavę įmonių atstovai nurodė, kad jų įmonės didelio darbo jėgos stygiaus dar nejaučia, tačiau išreiškė poreikį išlaikyti savo įmonėse vyresnio amžiaus aukštos kvalifikacijos specialistus. Pagrindine kliūtimi valstybinėse įmonėse jie laiko nepakankamai lanksčią teisinę ir mokesčių politiką: „Valstybės tarnyboje yra amžiaus ribojimas, nuo kelių iki kelių metų gali būti valstybės tarnautoju. Aš manau, kad šita nuostata yra diskriminacinė, ją reiktų keisti.“; „Darbdaviui neapsimoka priimti vyresnio darbuotojo nepilnu darbo krūviu arba jau dirbančiam jį sumažinti, kadangi kaip bebūtų, puikiai žinome, kad tas atsiliepią į mokesčius.“ Jie taip pat pabrėžė, kad darbdaviai yra dar nepakankamai pasirengę skatinti vyresnio amžiaus darbuotojus išlikti aktyviais darbo rinkos dalyviais, o ilgesnį profesinį gyvenimą palaikanti organizacinė politika jų įmonėse nėra pakankamai išplėtotą.

Pagrindiniai pasiūlymai darbdaviams ir kitiems suinteresuotiems asmenims apima lanksčios išėjimo į pensiją politikos vykdymą taikant laipsniško išėjimo į pensiją, tarpinio įdarbinimo, darbuotojų rotacijos schemas, lygių galimybių darbe skatinimą, suaugusiųjų švietimą, kartų solidarumo skatinimą ir pastangas keisti požiūrį į vyresnius žmones.

VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ SVEIKATOS YPATUMAI IR PROFESINĖS SVEIKATOS STIPRINIMAS

Nors Lietuvos gyventojų tikėtina gyvenimo trukmė didėja, papildomi gyvenimo metai nebūtinai reiškia, kad žmonės bus geros fizinės ir psichikos sveikatos. Vyresnio amžiaus žmonėms kyla didesnis pavojus susirgti lėtinėmis ligomis, tokiomis kaip vėžys, kaulų ir raumenų sistemos sutrikimai, širdies ir kraujagyslių ligos, cukrinis diabetas, depresija ir pan.⁸ Lietuvoje amžiaus grupėje nuo 65 metų aštuoni iš dešimties žmonės serga bent viena lėtine liga arba turi ilgalaikių sveikatos sutrikimų. Trys iš keturių serga arterine hipertenzija, beveik pusė turi lėtinių nugaros skausmų, apie ketvirtadalis serga artroze. Darbingumui vyresniame amžiuje turi reikšmės lėtinių ligų sunkumas, jis lemia didesnę ar mažesnę darbingumo netekimą.

Įprasti su amžiumi susiję pokyčiai gali būti ir teigiami ir neigiami. Su amžiumi tobulėja žmogaus mąstymas, didėja sukaupta patirtis, atsiranda ekspertinės žinios ir išmintis. Tačiau dėl natūralaus senėjimo proceso silpsta kai kurie funkciniai gebėjimai, rega, klausa, fizinis pajėgumas, motorika. Prastėja sveikata, dažniau patiriami įvairūs skausmai ir negalavimai. Su amžiumi susiję

3 pav. Profesinių ligų paplitimas pagal amžių ir profesinės veiklos sritį.

Amžiaus grupės	Nustatytos profesinės ligos (%)
30-34 m.	0,6
35-39 m.	0,3
40-44 m.	6,0
45-49 m.	5,4
50-54 m.	11,1
55-59 m.	21,6
60-64 m.	44,7
65+	10,2

59,8% jungiamojo audinio ir raumenų bei skeleto ligos;
20,4% ausies ir speninės ataugos ligos;
17,7% nervų sistemos ligos;

27% apdirbamojoje gamyboje
20,7% statybų
12,9% transporto ir saugojimo sektoriuose

⁷ Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl demografijos, migracijos ir integracijos poli patvirtinimo“ 2018 m. rugsėjo 20 d. Nr. XIII-1484

Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl Sveiko senėjimo užtikrinimo I plano patvirtinimo“ 2020 m. kovo 25 d. Nr. V-825

Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl sveikatos tausojimo ir stiprinimo priemonių 2020-2022 metų plano patvirtinimo“ 2020 m. sausio 13 d. Nr. V-46

⁸ EU-OSHA. Senėjantys darbuotojai ir DSS valdymas. <https://osha.europa.eu/lt/themes/osh-management-context-ageing-workforce>

Profesinių ligų registro duomenys, 2020 m.

funkcijų pokyčiai nėra visiems vienodi dėl gyvenimo būdo, mitybos, fizinio aktyvumo, genetinio polinkio sirgti, išsilavinimo, darbo ir kitokios aplinkos skirtumų. Vyresnio amžiaus darbuotojai nėra vienalytė grupė, tarp tos pačios amžiaus grupės asmenų gali būti esminių skirtumų. Vyresni darbuotojai paprastai jautriau reaguoja į kenksmingus darbo aplinkos veiksnius, jie greičiau pavargsta ir sunkiau atsistato po darbo. Didėjant oficialiam pensiniam amžiui ir ilgėjant profesiniam gyvenimui, pasireiškia ilgesnis kaupiamasis kenksmingų rizikos veiksnių darbo vietoje poveikis. Vyresnių žmonių darbas siejamas su didesne nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų tikimybe. Prasta sveikata dažniau pasižymi žemos kvalifikacijos ir menkesnio išsilavinimo darbuotojai ir tais atvejais, kai tęsti profesinę veiklą renkamsi dėl finansinės būtinybės. Didesnis sveikatos sutrikimų ir lėtinių ligų paplitimas yra siejamas su didesniu nedarbingumo epizodų skaičiumi bei ankstesniu pasitraukimu iš darbo rinkos. Didžioji dauguma profesinių ligų diagnozuojama būtent vyresnio amžiaus darbuotojams, dažniau vyrams nei moterims (3 pav.)

Psichikos sveikatos sutrikimų statistiniai duomenys rodo su amžiumi didėjantį depresijos, nerimo, piktnaudžiavimo psichoaktyviomis medžiagomis, dažniausiai alkoholiu, paplitimą. Mokslo įrodymai demonstruoja, kad prasta psichikos sveikata, depresija, profesinis perdegimas turi įtakos darbuotojo apsisprendimui išeiti į pensiją. Vyresniame amžiuje blogėja pažintinės funkcijos, pvz., atmintis, didėja demencijos, lengvo kognityvinio sutrikimo ir kitų neurodegeneracinių ligų išsivystymo tikimybė.

HI tyrime dalyvavę įmonių atstovai taip pat pastebėjo su amžiumi prastėjančią darbuotojų sveikatą, rūpinimosi savo sveikata skirtumus, nurodė, pasekmes įmonėms: *„Žmonės išeina į pensiją, kai sveikata neleidžia dirbti“*; *„Stengiamės kuo ilgiau išlaikyti darbo vietoje patyrusius darbuotojus, bet viskas atsiremia daugiausiai į jų sveikatą“*; *„Dėl sumažėjusios fizinės jėgos mažėja darbo našumas“*; *„Išskirčiau administraciją ir darbininkus, nes skirtingas sveikatos lygmuo. Darbininkai turi daugiau ligų, administracija labiau save prisižiūri ir darbingi išlieka ilgiau“*; *„Protinį ir/ar sėdimą darbą dirbančiųjų didžiausia sveikatos problema – tai regėjimas, kadangi visų darbas yra su kompiuteriu, ir nugaros skausmai“*; *„Nepakankamas darbuotojų psichikos sveikatos lygis, nemoka susidoroti su stresu. Pavyzdžiui, kai naujovės, reorganizacijos, tai jie stresuoja, tad reikia streso įveikos mokymų.“*

Vyresnio amžiaus HI tyrimo dalyviai dažniau minėjo gerą savo sveikatą ir tai, kad yra profilaktiškai ją pasitikrinę, o savo galimybes dirbti pensijoje vertino ir palankiai, ir atsargiai: *„Manau, kad galėčiau dirbti ir toliau“*; *„Pasitikrinau neseniai. Nors ligų daugėja, bet nemanau, kad sveikata būtų kliūtis“*; *„Kol kas sveikata leidžia dirbti šitą darbą“*; *„Galėčiau dirbti ir toliau (...) nejaučiu jėgų trūkumo“*; *„Jeigu būtų tokia sveikata, kaip dabar, tai tikrai galima būtų likti, gal bent dalinai dirbti, gal nebūtinai šitą konkretų darbą, tikrai, norisi būti naudingu“*. Buvo nurodžiusių, kad norėtų keisti darbo sąlygas dėl sveikatos: *„Dėl šito darbo, tai nelabai, visgi pamaininis, fiziškai sunkus darbas, jau ne tos jėgos“*; *„Kad nebūtų naktinio darbo ir trumpesnės valandos“*; *„Norėčiau dirbti mažesniu krūviu“*; *„Šiaip dar galėčiau dirbti, bet lengvesnį darbą“*; *„Jeigu jausčiau, kad nepajėgiu dirbti šito darbo, ieškočiau kito“*.

Siekiant stiprinti darbuotojų profesinę sveikatą, darbuotojų saugos ir sveikatos ekspertai ir mokslininkai rekomenduoja rūpintis sveikatos priežiūra ir jos stiprinimu viso profesinio gyvenimo metu, ne tik priešpensinio ir pensinio amžiaus žmonėms. Pagrindinis tikslas – pensinio amžiaus sulaukti sveikiems ir išlikti tokiais kiek įmanoma ilgiau. Vyresnio amžiaus darbuotojai daugelyje Europos šalių traktuojami kaip pažeidžiama darbuotojų kategorija, jiems taikomos specialios sveikatos priežiūros priemonės, pvz., papildomi sveikatos patikrinimai. Ankstyvo pasitraukimo iš darbo rinkos prevencijai įmonės diegia reabilitacijos ir grįžimo į darbą sistemas, padedančias išvengti ilgalaikio darbuotojų nedarbingumo dėl ligos, įgyvendina sveikatos stiprinimo programas.

Toliau įvardinamos ir aprašomos ekspertų rekomenduojamos veiklos kryptys ir taikytini principai, stiprinant profesinę sveikatą:

- DSS tarnybų aktyvesnis dalyvavimas vertinant profesinę riziką, nustatant darbuotojų poreikius, individualiai pritaikant jiems darbo sąlygas pagal jų galimybes.
- Pastangos sumažinti profesinę riziką problematiškiausiuose sektoriuose ir profesijose.
- Profesinės sveikatos priežiūros darbuotojų, darbo inspektorių ir DSS ekspertų mokymas amžėjimo ir darbo klausimais.
- Darbuotojų švietimo sveikatos klausimais ir sveikatos raštingumo gerinimas, sveikatinimo veiklos skatinimas darbo vietose.
- Profesinės rehabilitacijos ir grįžimo į darbą paramos priemonės.

Aktyvesnis darbdavių ir jų įgaliotų asmenų, kaip saugos ir sveikatos specialistų indėlis stiprinant darbuotojų profesinę sveikatą, gali prisidėti prie darbingo amžiaus ilginimo ir vyresnių asmenų pasilikimo darbo rinkoje skatinimo. LR darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas ir kiti teisės aktai⁹ įpareigoja darbdavius sudaryti visiems darbuotojams nepriklausomai nuo amžiaus saugias ir sveikatai nekenksmingas darbo sąlygas visais su darbu susijusiais aspektais. Profesinės sveikatos priežiūros paslaugos Lietuvos įmonėse šiuo metu teikiamos atsižvelgiant į ekonominės veiklos rūšį bei darbuotojų skaičių ir yra prieinamos nedidelei daliai Lietuvos įmonių. Tai darbuotojų sveikatos būklės stebėjimas, pirmosios pagalbos teikimo organizavimas, nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų tyrimas ir jų priežasčių analizavimas, konsultavimas dėl darbuotojų sveikatos apsaugos (saugos ir higienos, ergonomikos ir asmeninių bei kolektyvinių apsaugos priemonių klausimai, dalyvavimas įgyvendinant profesinės rehabilitacijos priemones), darbo procesų pritaikymo darbuotojų galimybėms, sveikos gyvensenos mokymai, sveikatos stiprinimo programų organizavimas. Ekspertai pažymi, kad DSS – tai daugiau nei įstatymų reikalavimų vykdymas. Svarbiausia – tai aktyvi darbdavių pagalba darbuotojams stiprinant jų sveikatą, gerinant savijautą. Į šį procesą svarbu įtraukti darbuotojus, atsižvelgiant į jų poreikius bei nuomonę, kaip turėtų būti organizuojamas darbas ir darbo vieta. Tam tikri DSS iššūkiai yra susiję su profesinės veiklos sektoriumi ar profesija. Maždaug 40 proc. 55–64 metų ES darbuotojų dirba gamybos, sveikatos ir socialinio darbo bei didmeninės ir mažmeninės prekybos srityse, apie 23 proc. žemės ūkio darbuotojų yra vyresni nei 55 metų žemės ūkyje. Daugiausia darbuotojų, manančių, kad darbas neigiamai veikia jų sveikatą, yra statybos sektoriuje (ilgalaikis stovėjimas, pasikartojantys judesiai, naudojimas kopėčiomis/laiptais, sunkių krovinių nešimas ir kėlimas, nepalankios oro sąlygos, triukšmas, ilgos darbo valandos, kritimų ir kitų traumų pavojus), transporto priemonių vairuotojų (sunkus fizinis darbas kraunant krovinius, ilgos darbo valandos, fiksuotos kūno pozos, pamaininis ir naktinis darbas, prastas apšvietimas ir vairavimas naktį ir kt.), socialinio darbo ir sveikatos srityje (pacientų kėlimas). Kai kuriose profesijose svarbesni yra psichosocialiniai veiksniai, pvz., mokytojai (didelių emocinių išteklių reikalaujantis darbas, ilgalaikė stovima kūno padėtis, balso problemos).

HI atliktame tyrime dalyvavusių darbdavių atstovų pasisakymai atskleidė, kad darbdavių įgalioti asmenys dažniausiai prisideda prie darbuotojų informavimo apie profilaktinius sveikatos patikrinimus bei profilaktinius skiepus: *„Kol kas turime tik skiepus“*; *„Svarbu skatinti dalyvauti šalyje vykdomose ligų prevencijos programose, kurios padėtų anksti diagnozuoti ligas. Čia nereikia investicijų, tiesiog reikia*

⁹ Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas 2020 m. gegužės 1 d. Nr. IX-1672

Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro, Sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl profesinės rizikos vertinimo bendrųjų nuostatų patvirtinimo“ 2018 m. gegužės 1 d. Nr. A1-457/V-961

Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro ir Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl psichosocialinių profesinės rizikos veiksnių tyrimo metodinių nurodymų patvirtinimo“ 2019 m. gegužės 1 d. Nr. V-699/A1-241

Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro ir Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl ergonominių rizikos veiksnių tyrimo metodinių nurodymų patvirtinimo“ 2005 m. liepos 15 d. Nr. V-592/A1-210

darbuotojus supažindinti“; „Profilaktinių patikrinimų gal nežino žmonės. Reikia supažindinti.“ Kaip rodo įvairių šalių praktika, kokybiškai atliekami profilaktiniai patikrinimai yra naudingi tuo, kad mažėja sveikatos netolygumų, daugiau iš dalies darbingų žmonių įgalinama dirbti, daugiau pensinio amžiaus žmonių lieka geros sveikatos. Kai kurios šalys profilaktinius sveikatos patikrinimus vyresniems vykdo dažniau, pavyzdžiui, Japonijoje Suomijoje ir Vokietijoje 50 metų sulaukę asmenys tikrinami kiekvienais metais.

Dalis HI tyrime dalyvavusių specialistų nurodė, kad yra ištyrę savo darbuotojų poreikius ir planuoja sveikatinimo veiklas visiems darbuotojams, nepriklausomai nuo jų amžiaus. Tarp svarbiausių priemonių jie mato papildomą sveikatos draudimą *„Svarstome apie sveikatos draudimą, nes padarėme apklausą, kokios papildomos naudos būtų aktualiausias darbuotojams, tai jie išreiškė tris dalykus, tai yra sveikatos draudimas, sveikatinimo paslaugos ir skiepai. Mes planuojame sveikatinimo paslaugas įtraukti į sveikatos draudimą“*. Tarp kitų sveikatos stiprinimo priemonių paminėtos mankštos pietų pertraukų metu, streso įveikos mokymai, kurių poreikis yra ypač didelis. Įmonių atstovai džiaugėsi galimybe įmonėms nemokamai dalyvauti Visuomenės sveikatos biurų rengiamuose psichikos sveikatos mokymo renginiuose, nes rinkoje šios paslaugos yra brangios ir sunkiai prieinamos, ypač biudžetinėms įstaigoms. Vienos tyrime dalyvavusios įmonės atstovė pasidalino savo gerą patirtimi apie įmonėje vykdomus teminius pasikalbėjimus, dalyvaujant moderatoriui, padedančius spręsti kylančias problemas ir valdyti emocinę įtampą. Pastebėta, kad prasta psichologinė aplinka skatina palikti darbą anksčiau: *„Vyresni darbuotojai psichologiškai pavargsta ir išeina“*. Nepaisant kai kuriuose įmonėse vykdomų veiklų, tyrimo dalyviai teigė, kad *„Sveikatos stiprinimo veikla dažnai yra formali, neturinti tęstinumo, populiarios iš išorės samdomų specialistų paslaugos, kurios yra epizodinės, o vykdomos sveikatinimo veiklos neturi pamatuojamų rezultatų“*. Tai pat paminėta, kad sėkmingam sveikatos stiprinimo vykdymui įmonėje reikalingas bendradarbiavimas ir komunikacija tarp įmonės vadovų, DSS specialistų ir darbuotojų: *„Pastangos turi būti abipusės – ir administracijos atsakingų asmenų, ir pačių darbuotojų.“*; *„Galima nupirkti sveikatos draudimą ir palikti savięigai, bet žmogus nežinos, nesinaudos, o galima iškomunikuoti naudas sveikatai ir veikimo principą.“* Daugumos įmonių atstovai teigė, kad *„kažko ypatingo sveikatingumui neatliekame“*. Biudžetinių įstaigų atstovai nurodė, kad jų įmonėse sveikatos stiprinimui lėšos neskiriamos: *„Norėtumėme skirti kažkokių papildomų lėšų, kaip žinome privačiose įstaigose, sveikatai, bet deja, biudžetinėje įstaigoje neturime tokių galimybių.“*

Didžioji dauguma HI tyrime dalyvavusių vyresnio amžiaus darbuotojų nurodė, kad jų įmonėje sveikatos stiprinimas nėra vykdomas: *„Tokių dalykų mūsų įstaigos istorijoje neprisimenu.“*; *„Gal ir skiepija, nežinau. Dėl renginių, mokymų, tai nevyksta pas mus, nėra laiko tokiems dalykams.“* Keli darbuotojai paminėjo įmonėse vykdomas sveikatos stiprinimo veiklas: *„Vadovas kartais primena, kad nueitume profilaktiškai pasitikrinti ir užpildytume darbo sveikatos knygelę.“*; *„Profilaktiniai patikrinimai yra. Turime papildomą draudimą už tam tikrą sumą.“*; *„Yra skiepai, bet žmonės nenori, nes nepatogus organizavimas.“*; *„Buvo pernai sveikatinimo renginys organizuotas, bet aš nelabai domėjausi, ten kas norėjo, tas galėjo eiti.“*; *„Buvo pakviestas psichologas, turime tokį poilsio kambarį, kur galima kavos išgerti.“* Kai kurie pasidalino patirtimi, kaip patys imasi asmeninės iniciatyvos: *„Sportišką laisvalaikį mes patys organizuojamės, turim iniciatyvių žmonių. Kartais patys organizuojam sveikatos dienas su vaišėm savo klientams ir socialiniams partneriams.“* Buvo įsitikinusių, kad pats žmogus turi rūpintis savo sveikata: *„Pats savimi turi rūpintis. O kas tavimi pasirūpins?“*; *„Aš per pietų pertrauką einu mankštintis į netoli esantį sporto klubą“*.

Tinkama profesinės sveikatos priežiūros darbuotojų, darbo inspektorių ir DSS ekspertų kompetencija amžėjimo ir darbo klausimais gali padėti užtikrinti tinkamą profesinės rizikos vertinimą ir valdymą įmonėse. Profesinės sveikatos bei darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai, žmogiškųjų išteklių

specialistai, įmonių vadovai, kiti administracijos darbuotojai gali prisidėti prie holistinio ir visą gyvenimą aprėpiančio profesinės gerovės požiūrio taikymo darbo vietoje, užkirsti kelią ligoms nuo pradinių karjeros etapų, kurti tvarią profesinę gerovę¹⁰. Pažymima, kad šie specialistai turėtų išmanyti su amžiumi susijusius fiziologinius bei psichologinius pokyčius, mokėti juos įvertinti ir atitinkamai valdyti profesinę riziką. Specialistų gebėjimas atpažinti su amžiumi naujai atsirandančius poreikius padėtų suformuoti individualizuotą požiūrį į darbuotoją ir prisidėti prie vyresnių darbuotojų savalaikio informavimo, efektyvesnio trumpalaikių sveikatos sutrikimų gydymo. HI tyrime dalyvavę įmonių įgalioti asmenys pažymėjo DSS specialistų kvalifikacijos tobulinimo poreikį: „*Dažniausiai darbuotojų sveikata, ligų prevencija ar sveikatos skatinimo funkcijomis įstaigose užsiima personalo arba darbų saugos ir sveikatos specialistas. Tačiau dabar tie patys specialistai atsakingi ir už profesines ligas, ir už gaisrinę, civilinę saugą, dabar dar už COVID. Tokios „multifunkcinės“ pareigybės neprisideda prie gilaus požiūrio ir aktyvios veiklos, nes yra tiesiog per plačios, gali trūkti kompetencijų ir holistinio požiūrio į darbuotojų sveikatą*“. Taip pat nuskambėjo pasiūlymas, kad „*Turi būti peržiūrėta ir stiprinama specialistų kompetencija bei funkcijos.*“

Darbuotojų švietimas sveikatos klausimais, sveikatos raštingumo gerinimas, sveikatinimo veiklos skatinimas darbo vietose šiuo metu Lietuvos įmonėse nėra plačiai išvystytas. Sveikatos stiprinimo programos įmonėse dažniausiai apima tinkamos mitybos, fizinio aktyvumo skatinimą, žalingų įpročių atsisakymą, psichikos sveikatos stiprinimą, darbo ir poilsio režimo laikymąsi, apskritai, sveikatos raštingumo didinimą. Darbuotojų sveikatos raštingumas daug prisideda prie to, kaip žmogus supranta savo sveikatos būklę ir prisiima atsakomybę už savo sveikatą, kritiškai vertina galimas profesines rizikas ir su tuo susijusius sveikatos sutrikimus, siekia jų išvengti (pvz., naudoja apsaugos priemones), kai reikia, kreipiasi į gydytojus. HI tyrime dalyvavę įmonių atstovai pabrėžė pačių darbuotojų saugos įgūdžių svarbą: „*Labai svarbu yra mokytis, kad jie suprastų ir saugiai dirbtų. Pas mus mokymai yra kartojami, kaip teisingai krauti, kelti ir pan.*“; „*Pats darbuotojas turi saugotis, mes tikrai galime padėti, pamokinti, bet neprižiūrėsime nuolat*“.

Tarptautinės Darbuotojų saugos ir sveikatos agentūros ekspertų nuomone, siekiant anksti užkirsti kelią lėtinėms ligoms ir sveikatos sutrikimams, reguliarius sveikatos tyrimus reikėtų atlikti ne tik priešpensinio ir pensinio amžiaus žmonėms, bet ir vyresniems nei 45 m. darbuotojams. Lietuvos sveikatos statistika rodo spartų lėtinių ligų skaičius didėjimą 45–54 m. amžiaus žmonių grupėje, o 10 proc. šio amžiaus asmenų jau serga dviem ir daugiau lėtinėmis ligomis. Šiuo metu tai lemia didesnę nedarbingumo dienų skaičių, o perspektyvoje turės reikšmės ankstyvesniam pasitraukimui iš darbo rinkos. Kai kurios ES šalys, pvz., Nyderlandai, sveikatos stiprinimo strategijas jau šiuo metu taiko gerokai jaunesnio amžiaus darbuotojams. Atlikę įvairaus amžiaus darbuotojų populiacinę sveikatos, gyvensenos (mitybos, rūkymo, fizinio aktyvumo) studiją, prevencines priemones projektuoja į tuos veiksnius, kurie lemia daugiau nei vieną ligą. Jie taip pat atsižvelgia ir į geografinius sveikatos ir gyvensenos netolygumus – skirtingose geografinėse vietovėse žmonės dirba skirtingose profesinės veiklos srityse, jų gyvenimo būdas ir sveikatos rizikos veiksniai iš esmės skiriasi. Prevencinė strategija parengta 30 metų ir tikimasi, kad dabar dar jauni žmonės, sulaukę pensijos, bus sveikesni ir pajėgūs dirbti.

Nemažai šiuolaikiškai dirbančių Lietuvos ir užsienio įmonių, puoselėjančių *sveikos darbo vietos* idėją ir siekiančių tvaraus profesinės sveikatos ir darbo produktyvumo rezultato, kuria ir įgyvendina sveikatos stiprinimo veiklas dviem kryptimis. Tai darbuotojų žinių gilinimas ir darbo aplinkos sąlygų gerinimas.

¹⁰ European Agency for Safety and Health at Work. Safer and healthier work at any age. Final overall analysis report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2016. doi: 10.2802/478560

Organizuojami seminarai, konsultacijos, praktiniai užsiėmimai, skirti, pvz., mankštos, miego, stuburo skausmo mažinimo mokymui, teikiama pagalba metantiems rūkyti, laiduojama konfidenciali parama, susijusi su alkoholio ir narkotikų vartojimu. Skatinamas asmeninis tobulėjimas, mokoma socialinių gebėjimų, pvz., kaip mažinti emocinę įtampą ir darniai dirbti komandoje. Organizuojamas reguliarus darbuotojų kraujospūdžio, cholesterolio ir cukraus kiekio kraujyje tikrinimas, rūpinamasi sveiku maistu valgykloje ir tinkamu darbuotojų mitybos režimo organizavimu. Kuriamos sporto tradicijos, pvz., organizuojami sporto renginiai, perkami dviračiai, kuriais darbuotojai gali naudotis didelės įmonės teritorijoje ir pan. Šios veiklos turėtų būti „draugiškos“ ir vyresnio amžiaus darbuotojams, nes ne visos priemonės tinka ir patinka tiek jauniems, tiek vyresniems žmonėms.

Profesinės rehabilitacijos ir grįžimo į darbą paramos priemonės aktualios darbuotojams po nelaimingų atsitikimų ir ilgalaikio nedarbingumo dėl ligos, padedant darbuotojams atsigausti ir išsaugoti darbingumą, pailginti profesinį gyvenimą. Profesinė rehabilitacija (darbingumo atstatymas) įgalina asmenis su funkciniais sveikatos sutrikimais ar sveikatos sužalojimais pasilikti darbe, grįžti į darbą, likti darbo rinkoje. Visos ES valstybės teikia kokią nors reabilitacinę paramą žmonėms su pripažinta negalia, daugelyje šalių darbo vietose galioja bendrosios darbo vietos pritaikymo atsižvelgiant į individualius poreikius požiūris. HI pateikė rekomendacijas siekiant padėti Lietuvos įmonėms ir organizacijoms užtikrinti onkologinės ligos paveiktų darbuotojų sklandų grįžimą į darbą (žr. nuorodą).¹¹

Pagrindiniai pasiūlymai darbdaviams ir kitiems suinteresuotiems asmenims apima profesinės sveikatos priežiūros gerinimą ir vyresnių nei 45 metų amžiaus darbuotojų reguliarių sveikatos tyrimų diegimą, pastangas ir ankstyvą intervenciją, siekiant sumažinti su sveikatos būkle susijusią nelygybę, su kuria susiduriama problematiškiausiuose sektoriuose ir profesijose, profesinės rehabilitacijos ir grįžimo į darbą paramos ir paslaugų kūrimą, profesinės sveikatos priežiūros specialistų, darbo inspektorių ir darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų mokymą amžėjimo ir darbo klausimais, darbuotojų sveikatos raštingumo ir sveikatos ugdymo veiklos gerinimą.

PROFESINĖS RIZIKOS VALDYMAS, ATSIŽVELGIANT Į VYRESNIŲ DARBUOTOJŲ POREIKIUS

Profesinės rizikos veiksniai turi esminės reikšmės vyresnio amžiaus darbuotojų apsisprendimui išeiti į pensiją ar likti dirbti ilgiau. Nesaugios darbo sąlygos, per didelis darbo krūvis ar tempas, aukšti reikalavimai, būtinybė atlikti daug funkcijų tuo pačiu metu, didelė atsakomybė ir maža galimybė daryti įtaką darbo procesui siejami su ankstesniu išėjimu į pensiją. HI tyrime dalyvavę vyresnio amžiaus darbuotojai pripažino, kad *„su amžiumi norisi lengvesnio, paprastesnio darbo, kur būtų mažiau atsakomybių už save ir kitus.“* Įmonių atstovai nurodė turintys prisitaikyti prie vyresnių darbuotojų poreikių: *„Kartais vyresni gauna kitokias užduotis, atlieka dalį darbo, turi mažiau atsakomybių, jei negali dirbti dėl sveikatos.“*; *„Vadovas turėtų individualiai atsižvelgti ir mažinti krūvį, duoti kitokio darbo, kad nebūtų didelio greičio, daug funkcijų, normų vykdymo. Ir tada vyresni galės dirbti.“*

Sprendimas išeiti į pensiją ar likti dirbti formuojasi kurį laiką iki realaus išėjimo, tam įtakos turi profesinė kultūra darbovietėje. Darbe patiriamas stresas yra viena iš svarbiausių profesinės gerovės problemų, ypač vyresniems darbuotojams. EU-OSHA psichosocialinę riziką apibūdina kaip vieną iš pagrindinių „naujų ir kylančių rizikų darbe“. Du trečdaliai visų ES darbuotojų susiduria su šia profesine rizika, galinčia sukelti ligas. Psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių valdymas yra tas iššūkis, atsakant į

¹¹Higienos institutas. Grįžimo į darbą po onkologinės ligos organizavimo gairės. Metodinės rekomendacijos. 2020. [https://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/2020/Rekom. Grizimas i darba po onkol. ligos.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/2020/Rekom._Grizimas_i_darba_po_onkol._ligos.pdf)

kurį darbdaviai vis labiau skatinami imtis veiksmų darbuotojų sveikatai, saugumui ir profesinei gerovei didinti.

Skirtingose įmonėse, atsižvelgiant į veiklos pobūdį, vadovavimo stilių, darbuotojų amžių, išsilavinimą, kultūrinius ypatumus stresą sukelia skirtingi veiksniai. Ir nors už psichosocialinės rizikos valdymą teisės aktų numatyta tvarka atsakingas darbdavys ir DSS ar atstovai, į šį procesą turėtų būti įtraukti ir darbuotojai. Suvokimas, kad esi dirbančios bendruomenės narys ir gali daryti įtaką visų šalia dirbančių žmonių gerovei padeda kurti šiuolaikinę profesinę kultūrą. Psichosocialinių rizikos veiksnių apibūdinimai pateikti **4 paveiksle**. Pateikti psichosocialinės rizikos veiksniai bus detaliau aptariami šiame skyriuje.

4 pav. Psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai pagal Europos Komisijos „Rizikos vertinimo ir rizikos valdymo priemonių kokybės įvertinimo, atsižvelgiant į psichosocialinės rizikos prevenciją, vadovą“ (2018)¹²

Veiksniai	Raiška darbo vietoje
Darbo aplinka ir įranga	Nepakankamas reikiamos įrangos prieinamumas, tinkamumas, priežiūra; blogos aplinkos sąlygos, kaip vietos trūkumas, prastas apšvietimas ir didelis triukšmas.
Darbo reikalavimai ir kontrolė	Veiksniai susiję su darbo krūviu, struktūra, darbo aplinka; nepakankamas darbuotojo galimybė daryti įtaką priimant sprendimus dėl darbo atlikimo.
Darbo krūvis ir tempas	Per didelis ar per mažas darbo krūvis; per didelis darbo tempas; darbuotojų „spaudimas“ dėl užduočių atlikimo trukmės ir terminų.
Darbo turinys	Darbo įvairovė ar jos trūkumas; fragmentuotas ar beprasmis darbas; nepakankami darbuotojo įgūdžiai konkrečiam darbui atlikti; didelis darbo neapibrėžtumas; nuolatinis kontaktas su sunkiais klientais, pacientais, mokiniais ir pan.
Darbo laikas	Pamaininis darbas; naktinės pamainos; nelankstus darbo grafikas; neprognozuojamos darbo valandos; ilgos arba nenormuotos darbo valandos.
Sąsaja tarp darbo ir namų	Prieštaringi poreikiai darbe ir namuose; mažas artimųjų palaikymas; problemos, susijusios su tuo, kad abu partneriai dirba.
Darbo organizacinė kultūra ir vadyba	Nepakankamas darbuotojų bendravimas, nepakankama pagalba ir palaikymas vienas kitam sprendžiant problemas ir tobulinant gebėjimus, menka vadovo parama; trūksta apibrėžtumo / susitarimo, kalbant apie organizacijos tikslus.
Tarpasmeniniai ryšiai darbe	Socialinė ar fizinė izoliacija; blogi santykiai su vadovais; tarpasmeniniai konfliktai; socialinės paramos trūkumas; priekabiavimas ir patyčios; prastas vadovavimo stilius, trečiųjų asmenų smurtas.
Karjeros galimybės	Karjeros stagnacija arba netikrumas dėl jos; nepakankamos ar per didelės galimybės; mažas atlyginimas; neužtikrintumas dėl darbo vietos; menka socialinė atliekamo darbo vertė.

Aptariant **darbo aplinkos ir įrangos** temą, HI tyrimo vyresniojo amžiaus žmonės pažymėjo, kad jų darbo aplinkoje „yra biologinių, cheminių veiksnių rizika, skundėsi kitais darbo sąlygų nepatogumais „kabinete nėra kondicionieriaus, langai į pietus, todėl vasarą per karščius tiesiog kepame, tas labai vargina.“; „ir triukšmo, ir vibracijos, ir aukščio, ir aukštų temperatūrų, visko yra.“ Dirbantys protinį darbą įvardino didelį krūvį, tenkantį akims, kai ilgai žiūrima į kompiuterio ekraną, mikroskopą, taip pat statinį

¹² European Commission. Guide For Assessing the Quality of Risk Assessments and Risk Management Measures with Regard to Prevention of Psychosocial Risks. 2018. <https://www.ispettorato.gov.it/it-it/Attivita/Documents/Attivita-internazionale/Guide-for-assessing-the-quality-of-RA-and-risk-management-measures-with-regard-to-prevention-of-psychosocial-risks.pdf>

krūvi, tenkantį kūnui ir galūnėms dėl nuolatinio sėdėjimo. Ilgas sėdėjimas darbo vietoje sukelia kaulų ir raumenų sistemos sutrikimus, tai šiuo metu būdinga ir nuotolinį darbą dirbantiems asmenims (darbas su kompiuteriais, nešiojamaisiais kompiuteriais, mobiliaisiais telefonais): „*Pas mus visų darbas yra sėdimas ir po tam tikro laiko žmonės pradeda jausti nugaros skausmus ir su tuo susijusius visokius kitokius sveikatos negalavimus.*“ Darbuotojai paminėjo ir kitus ergonominės rizikos veiksnius: „*Sunku, kai viską darai rankomis, turi pakelti nemažą svorį.*“ Jie pažymėjo šių veiksmų poveikį savo sveikatai ir su tuo susijusį nenorą dirbti toliau: „*Jau turiu tokias profesines problemas, kaip nugaros ir galvos skausmas.*“; „*Dėl triukšmo nenoriu čia dirbti toliau.*“ Tyrimo dalyviai paminėjo, kad darbdavys dažniausiai užtikrina saugias sąlygas „*viskas daroma, duodama ir kvėpavimo takų apsauga, ir akių apsauga*“, tačiau kartais „*darbo sąlygos saugios tik formaliai*“.

EU-OSHA ekspertai atkreipia dėmesį į ergonominės rizikos valdymą, nes daugumai vyresnių darbuotojų darbo sąlygas keisti būtina. Trys iš penkių darbuotojų ES šalyse turi kaulų raumenų sistemos sutrikimų, ribojančių jų darbingumą, tai yra viena pagrindinių priežasčių, sukeliančių neįgalumą vyresniame amžiuje. Dažniausiai kaulų raumenų sistemos pakenkimai pasitaiko fizinį darbą dirbantiems dėl kartotinių rankų ar plaštakų judesių, sunkių krovinių kėlimo, karščio, šalčio, skersvėjų poveikio. Kaip sakė įmonių atstovai HI tyrime, „*Darbas pas mus sudėtingas, fizinis, todėl mažai dirba vyresnių darbuotojų.*“ Kaulų ir raumenų sutrikimai yra varginantys, skausmingi, smarkiai pablogina darbuotojų gyvenimo kokybę ir apriboja žmogaus funkcinę galimybes, veikia psichikos sveikatą, dėl to gali atsirasti bendras organizmo nuovargis, nerimas, įtampa, miego sutrikimai, ilgainiui ir depresija. Netinkama darbo aplinka gali kenkti ne tik fizinei, bet ir psichikos sveikatai. Prastos darbo sąlygos, nepakankama ar žmogui nepritaikyta įranga ir darbo priemonės, netinkamas jų išdėstymas, vietos trūkumas, prastas apšvietimas, didelis triukšmas, poreikis vykti į kitą geografinę vietovę, pvz., filialą, taip pat siejamas su darbuotojų stresu ir psichine įtampa.

Darbuotojų negalavimus iš dalies galima palengvinti tinkamai pritaikius darbo aplinką, naudojant tinkančias darbo ir kūno apsaugos priemones, suteikiant darbuotojams daugiau laiko pailsėti. Turėtų būti paisoma skirtumų tarp asmenų, įskaitant funkcinį pajėgumą, sveikatos ypatumus ar turimą negalę, taip pat ir į lytį. Svarbu išmokyti darbuotojus naudoti pagalbines ar kompensacines priemones, kitaip jos gali likti nenaudojamos. Kaip teigė vienas HI tyrime dalyvavusių slaugos įmonių atstovų „*Mūsų slaugos personalas turi visą reikalingą įrangą, keltuvus, neštuvus, bet kaip darbuotojai juos naudoja ir ar naudoja, tai jau jų reikalas.*“ Suprastėjus darbuotojo regai, gali būti naudojamas didesnis šriftas, tinkamas kontrastas, suprastėjus klausai – kalbama aiškiau, lėčiau, paskatinama nešioti klausos aparatą. Konkrečių profesinės rizikos valdymo pavyzdžių galima surasti EU-OSHA kompanijos ištekliuose¹³ (pvz., NAPO filmai¹⁴, Kūno ir pavojų žymėjimas siekiant užkirsti kelią raumenų ir kaulų sistemos sutrikimams, Pokalbių pradžios scenarijai diskusijoms darbo vietoje apie raumenų ir kaulų sistemos sutrikimus¹⁵. Šie scenarijai gali būti naudojami kaip atspirties taškas inicijuojant diskusiją. Jie gali būti taikomi praktiniame seminare.¹⁶)

Kai kurie HI tyrime dalyvavę įmonių atstovai papasakojo situaciją, kad įprasta ir nekintanti darbo aplinka vyresnio amžiaus žmonėms yra tam tikras psichologinio saugumo garantas. Įgyvendinant pokyčius įmonėse, be kurių neįsivaizduojamas šiuolaikinių įmonių funkcionavimas, susiduriama su vyresnių darbuotojų pasipriešinimu. Jie teigė, kad „*vyresnio amžiaus žmonės pozicijų bei darbo aplinkos keisti nenori*“; „*Darbuotojai pas mus pradirbę ir po 40 metų, kiekvienas yra susigrupavęs. Bandome pakeisti grupę, komandą, bet yra dalis yra tokių, kurie nieko keisti nenori, bijo pereiti į kitą kabinetą, skyrių, išeiti*

¹³ <https://healthy-workplaces.eu/lt/tools-and-publications>

¹⁴ <https://healthy-workplaces.eu/en/tools-and-publications/napo-films>

¹⁵ <https://healthy-workplaces.eu/en/tools-and-publications/publications/conversation-starters-workplace-discussions-about>

¹⁶ Šot, N. Su darbu susijusių raumenų ir kaulų sistemos sutrikimų prevencija ir valdymas. Seminaro medžiaga: Skatinkime saugių darbo vietų kūrimą. 2021 m. gegužės 5 d. Vilnius, Lietuva.

dirbti nuotoliniu būdu. Labai sunku tai pakeisti.“ Situaciją galėtų pagerinti savalaikė ir tinkama komunikacija, bendradarbiavimo skatinimas, vyresniųjų darbuotojų ne tik profesinių, bet ir bendrųjų kompetencijų (streso valdymo, kompiuterinių technologijų) tobulinimas.

HI tyrime įmonių atstovai nurodė, kad *„Vyresnio amžiaus darbuotojams esami darbo reikalavimai, anksčiau buvę įgyvendinami, dažnai tampa per sudėtingi“*. Įmonės stengiasi prisitaikyti prie naujų darbuotojo poreikių, tačiau ne visos įmonės pagal veiklos pobūdį gali lanksčiai prisitaikyti ir priverstos vyresnio amžiaus darbuotojus atleisti. Aptariant **darbo reikalavimus ir galimybę daryti įtaką** priimant sprendimus dėl darbo atlikimo, dauguma vyresnio amžiaus asmenų pastebėjo reikalavimų didėjimą ir su tuo didėjančią **darbo tempą**: *„Darbo ir reikalavimų vis daugiau, didėja funkcijų, viskas kraunama ant seniai dirbančių, patyrusių darbuotojų pečių.“*; *„Niekada mano profesijoje nereikėjo tiek daug išmanyti ir gebėti. Turi būti šiuolaikiškas visom prasmėm. Ir funkcijų daugėja, ir kvalifikacijos reikia daugiau. Yra darbų, kuriuos anksčiau darė kiti žmonės, bet, mažinant etatus, persikėlė ant tų, kurie liko ir „veža“.* *Labai norėčiau atsisakyti papildomų administracijos primetamų darbų, kurie niekur neapskaitomi, „suvalgo“ laiką ir dirbti tik savo tiesioginį darbą.“*; *„Darbų tik daugėja, rinktis negali. Reikia ir darai.“*; *„Darbo ir reikalavimų vis daugiau, būtų logiška, kad ir alga didėtų atitinkamai.“*; *„Krūvis išaugo žiauriai, tą galiu pasakyti atsakingai, nes dirbu seniai.“*. Jie paminėjo, kad šie veiksniai skatina pasitraukti iš darbo ar rinktis kitą darbą: *„Dėl to iki pensijos ir mėnesius skaičiuoju.“*; *„Kitame darbe mažesnis krūvis paskatintų.“* Kai kam darbovietėje suteikiama galimybė koreguoti darbo krūvį: *„Aš galėjau rinktis, dabar dirbu mažiau ir tiesiog lengvesnį darbą“*; *„Galiu paderinti, kai sezonas, neimti tiek daug darbo“*. Tačiau daugumai darbo sąlygos negali būti keičiamos: *„Mūsų krūvį reglamentuoja (teisės aktai)“*; *„Darbo krūviai nepastovūs, negali pasirinkti, priklauso nuo daugelio faktorių, pvz., terminai, užsakovų skaičius“*; *„Arba tu dirbi tą darbą, arba tu negali jo dirbti ir išeini.“*; *„Darbas čia toks, veikti reikia čia ir dabar. Tai nelabai ką pasirinksi, pakeisi.“*

Mokslo įrodymai demonstruoja, kad kai darbuotojai jaučiasi galintys kontroliuoti savo darbo sąlygas ir įvykius, mažiau juos vertina kaip sukeliančius stresą. Su padidėjusia kontrole darbuotojas jaučiasi saugiau, padidėja jo motyvacija ir atsakomybė, darbo krūvis neatrodo toks didelis, o darbe nuveikiama daugiau. Darbuotojų „spaudimas“ dėl užduočių atlikimo **terminų**, reikalavimas atlikti kelis darbus vienu metu – atvirksčiai, siejamas su darbuotojo frustracija, nepasitenkinimu darbu, noru išeiti iš darbo, padidėjusiu vizitų pas gydytoją skaičiumi, bendrai padidėjusiu sveikatos nusiskundimų skaičiumi. Kaip teigė HI tyrimo dalyviai, *„Nespėju padaryti tokių normų, visgi ne toks kaip jauni, reikia ir pailsėti, todėl teks išeiti.“*; *„Didelis krūvis ir tempas, bet žmogus jau ne toks greitas, reikia ir pailsėti, todėl sunku.“*; *„Vadovas mus vis spaudžia, o mes jau negalime tiek greitai ir daug.“*; *„Darbą ne visada spėju padaryti darbe, tenka neštis į namus. Anksčiau to nereikėdavo.“*; *„Dar viršvalandžius dirbu, nes nėra kam, kai pareinu namo jaučiuosi kaip išsunkta.“*; *„Nuotoliniu dirbant dar didesnis tempas, mes turime pastoviai mokytis, auga reikalavimai.“* Situaciją padėtų pagerinti tokios priemonės, kaip darbo tvarka vykstantys vyresnio amžiaus darbuotojų krūvio aptarimai, užtikrinami reikiami ištekliai (pavadavimas, rotacija), vykdomas savalaikis informavimas, pvz., apie būsimus viršvalandžius, teisingumo principo taikymas, paskirstant darbus, kai darbo krūvis padidėja dėl darbo ypatumų. HI tyrime dalyvavę įmonių atstovai nurodė, kad imasi kai kurių priemonių: *„Vyresniems darbuotojams sudaromi lankstūs grafikai, ir krūviai paskirstomi tolygiai“*; *„Žmonės perkeliami į tokį darbą, kur nėra normų, nėra didelio tempo, gali būti atleidžiami nuo naktinio darbo, už darbą apmokant pagal valandinius įkainius. Be šito galbūt jie tiesiog išeitų.“*

Apibūdinant **darbo turinį**, prasmingas darbas siejamas su žmogaus savirealizacija ir didesniu pasitenkinimu savo darbu. Daugelis Lietuvos vyresnio amžiaus darbuotojų yra motyvuoti ir rinkęsi dirbti toliau, tai parodė tiek HI tyrimas, tiek kiti Lietuvoje atlikti tyrimai. Jie apibūdinami kaip patikimi, tikslūs, lojalūs ir atsidadę savo darbui, akcentuojamos jų kompetencijos, didelė gyvenimiška ir profesinė patirtis.

Gaunamas adekvatus atlygis už tokį darbą tą motyvaciją dar padidina. Nekvalifikuotas ar pusiau kvalifikuotas, monotoniškas darbas (pvz., darbas prie konvejerio, tolimųjų reisų vairuotojų darbas), faktinio darbo neatitinkantis išsilavinimas ir patirtis mokslo šaltiniuose siejamas su darbuotojų bloga bendra sveikatos būkle, depresija, nerimu, psichosomatiniais skausmais, profesiniu perdegimu, o dėl to dažnesnėmis pravaikštomis, piktnaudžiavimu psichiką veikiančiomis medžiagomis. Kaip parodė HI tyrimas, nuolatinis kontaktas su sunkiais klientais, netikrumas dėl savo gebėjimų, psichologiškai išvargina vyresnio amžiaus žmones: „*Pastovus darbas su vaikais, jie ir jų tėvai labai kelia įtampą*“; „*Replikų sulaukia tie, kurie kažko nemoka, nes mūsų klientai yra jauno amžiaus*“; „*Stresas, nerimas dėl paties darbo, kai nepavyksta kažkas*“; „*Streso socialiai, nežinomybė*“; „*Darbo specifika tokia, kad yra budėjimai, nežinai, kas gali nutikti kiekvieną sekundę. Turi sutvarkyti šitą reikalą, kažkas nesuveikia, reikia lėkti*“; „*Dažni stresai ir įtampa skatina išeiti, nes norisi ramybės. Dažnai ir iš kitų tą patį girdžiu*“.

Darbo laiko organizavimas turi esminės reikšmės visų darbuotojų profesinei sveikatai ir gyvenimo kokybei, tai svarbu ne tik jauniems, auginantiems vaikus darbuotojams, bet ir vyresniesiems. Vis daugiau darbdavių supranta, kad lanksčiai organizuojant darbą galima pasiekti didesnio darbo našumo, išvengti dėl pervargimo atsirandančių traumų ir nelaimingų atsitikimų. Pusiausvyra darbe ir gyvenime žmogui laiduoja pasitenkinimą ir gerą funkcionavimą tiek darbe, tiek namuose. Per pastaruosius dešimtmečius, žvelgiant globaliai, darbo rinkoje padidėjo reikalavimai darbo kiekybei ir kokybei, tai siejama su naujomis technologijomis, mobilumu, augančiu paslaugų sektoriumi, padidėjusiu moterų užimtumu. Šie pokyčiai veikia gebėjimą rūpintis savimi ir savo šeima. Remiantis antruoju Europos gyvenimo kokybės tyrimu, šeimos gyvenimas vis labiau pritaikytas darbo poreikiams, o ne darbo tvarka – šeimos gyvenimui. Pamaininis darbas, nelankstus darbo grafikas, neprognozuojamos ar ilgos darbo valandos šį balansą sutrikdo. HI tyrimo dalyviai išsakė savo nuogąstavimus dėl savo amžiaus ir **darbo laiko** reikalavimų: „*Pas mus pamaininis darbas, ir jeigu esi senesnis ir sunku dirbti naktimis, tai niekas nieko nekeis. Negali dirbti – išeik. Toks požiūris*“; „*Nelankstu, jeigu būtų galima ką pakeisti – tikrai likčiau dirbti toliau*“ Tinkamai reaguojant į darbuotojų poreikius, kai sudaroma galimybė lanksčiai derinti darbo laiko pradžią ir pabaigą, darbą savaitgaliais, pamainomis, naktimis, anot HI tyrime dalyvavusių įmonių atstovų, „*labai prisidėtų prie ilgesnio jų pasilikimo darbe*“. Nors ne visos įmonės turi galimybę veikti lanksčiai „*tikrai negalime suteikti išlygų dėl darbo pobūdžio*“; „*negalime, nes tiesiog nėra kito darbo be atitinkamos kvalifikacijos*“, kai kas paminėjo, kad „*kartais užtenka darbdavio noro peržiūrėti darbo sąlygas, kad visiems būtų patogiau*“. Kai kuriose įmonėse, kaip parodė šis tyrimas, taikomasi prie darbuotojų poreikių: „*Kartais galime sudaryti sąlygas, kad jie dirbtų tik dienomis, trumpiname valandas. Jie noriai tuo naudojasi*“.

Apsisprendimui likti dirbti ar išeiti į pensiją svarbūs tokie veiksniai, kaip, lytis ir šeiminė padėtis. Moterys dažniau išeina į pensiją dėl poreikio prižiūrėti anūkus ar sergantį artimąjį, susituokę asmenys dažniau planuoja išėjimą į pensiją tuo pačiu metu. Daugelis darbinę karjerą baigiančių žmonių turi pomėgių, kuriems norėtų skirti daugiau savo asmeninio laiko, nes to negalėjo padaryti dirbdami. Todėl lanksčios darbo sąlygos (pvz., galimybė dirbti ne visą darbo dieną, pradėti darbą anksčiau ar vėliau, dirbti tik savaitgaliais, galimybė pasirinkti darbo vietą, dirbti nuotoliu, patogiu laiku išnaudoti kasmetines atostogas) padėtų spręsti sąsajų tarp darbo ir namų problemas ir išplėstų jų galimybes likti darbo rinkoje ilgiau. Daugiau informacijos apie lanksčias darbo sąlygas – HI leidinyje.¹⁷

Darbo organizacinė kultūra ir tarpasmeniniai ryšiai darbe turi esminės reikšmės darbuotojų apsisprendimui išeiti į pensiją arba likti dirbti ilgiau. Vadovas laikomas centrine figūra, laiduojančia tinkamą

¹⁷ Higienos institutas. Lanksčių darbo sąlygų sudarymas Lietuvoje veikiančiose įmonėse ir organizacijose. Metodinės rekomendacijos. 2019.

https://hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Metodines_rekomendacijos_lankscios%20darbo%20salygos.pdf

įmonės profesinę kultūrą. Tarp HI atlikto tyrimo vyresnio amžiaus darbuotojai vertino savo vadovų darbą skirtingai: „*Vadovai komunikuoja kaip su lygiais, viską aiškiai ir laiku praneša. Esame patenkinti.*“; „*Didžiausią reikšmę turi bloga atmosfera kolektyve ir vadovybės požiūris į vyresnę darbuotoją. Nenoriu ten dirbti.*“; „*Senų nemėgsta ir tą subtiliai parodo. Nurašo jau mus. Vadovybės toks požiūris. Tas labai kelia stresą.*“; „*Kolektyvas ir vadovybė kuria atmosferą, nesinori net eiti į darbą... Jau laikiu pensijos, nes emociškai nėra lengva.*“; „*Vyresnių darbuotojų santykiai su vadovu, švelniai tariant, toksiški.*“ Įmonių atstovai taip pat pažymėjo, kad „*vadovai turėtų daugiau dirbti tuo klausimu, atkreipti dėmesį, daugiau dalyvauti, domėtis darbuotojų santykiais, bendradarbiavimu... kolektyvą suburti, organizuoti.*“; „*Nuo vidinio mikroklimato ir priklauso darbo santykiai, su vadovais ir kolegomis.*“ Kai kurie interviu dalyviai labai pozityviai apibūdino asmenines ir dalykines vadovų ir bendradarbių savybes ir patikino, kad tai skatina juos likti dirbti pensijoje. „*Su vadovu visada pasikalbam, kartais ir aštriai, bet to reikia bendram reikalui. Mes pasitikim vieni kitais ir suprantam, ko nori vadovai. Ir jie žino mūsų norus ir galimybes.*“; „*Vadovai su manimi tariasi, konsultuojasi, tas labai džiugina. Direktorius mato žmones, ko čia niekad nebuvo, skyriaus vedėjas gerai viską tvarkosi, išmano, o ko nežino klausia tokių pagyvenusių kaip aš.*“; „*Taip, be abejo, pas tiesioginį vadovą tai galima visada, jis puikus specialistas ir žmogus.*“; „*Dėl vadovo tai darbe ir būname. Jei asmeninės bėdos, padės. Tas skatina mus dirbti.*“ Buvo tokių, kurie paminėjo įtemptus santykius su vadovu ir tai, kad jie kuria konkurencinę su jaunesniais kolegomis aplinką: „*Vadovauja jaunimėlis, jiems žmogus nieko nereiškia, dėl to ir kadrai dažnai keičiasi.*“; „*Vis nori daugiau ir daugiau, nors fiziškai neįmanoma spėti, lygina su kitais darbuotojais, nors sveikata, greitis skiriasi. Ir tada priekaištauja, kodėl vienas padarė daugiau, o tu mažiau ir prasideda... Objektiviai darbo normos padaromos, bet vis tiek vadovai priekaištauja ir reikalauja daugiau. Toks netikęs jų požiūris, kad reikia žmones spausti.*“ Tarp vyresnio amžiaus darbuotojų, dalyvavusių HI tyrime, taip pat buvo vadovų, kurie išsakė savo poziciją apie tai, kas jiems kelia įtampą: „*Erzina pavaldiniai, nepakankamai kompetentingi, negalintys susivokti darbinėse situacijose, savarankiškai priimti sprendimų, nematantys tolesnės perspektyvos, kai reikia aiškinti tą pačią užduotį kelis kartus.*“

Įmonių atstovai, vertindami vyresniųjų darbuotojų norą likti dirbti pensijoje sakė, kad „*Labiausiai juos motyvuoja kolektyvas, kad žmonės yra prisirišę prie kolektyvo, prie darbo*“. Daugelio dalyvių vertinimu, santykiai su kolegomis darbe yra geri ir tai prisideda prie jų motyvacijos dirbti toliau: „*Santykiai labai šilti ir draugiški, pavaduojam vieni kitus*“; „*Pasitikim vieni kitais, kooperuojamės.*“; „*Mano darbe gera psichologinė aplinka, todėl visada noriu ten eiti. Nėra buvę to, kad eičiau ten prievarta.*“; „*Į senatvę tokia gera darbovietė pakliuvo, gal išimtinis toks atvejis. Tas labai daug ką lemia.*“ Kai kurie nurodė, kad mažas kolektyvas ir panašus darbuotojų amžius lemia geresnius santykius: „*Keli žmonės dirbame, mes panašaus amžiaus, tai sutariame.*“ Dalis darbuotojų teigė, kad jų santykiai su kolegomis yra įtempti ir pakomentavo, jų nuomone, svarbias priežastis: „*Kai įvedė darbo normas, svarbi tapo ne kokybė, o kiekybė. Nuo kiekybės priklauso priedai, tai tokia nesveika konkurencija gaunasi, kai vienas kitam gali gerklę perkąsti. Kažkada buvo normali atmosfera. Būna, kad kas pasiima lengvesnį darbą pirmas, o palieka sunkesnį tau. Gaunasi, kad tu mažiau padarai. Tada vadovas priekaištauja. Tai toks gudravimas iš kolegų, tai kokia atmosfera tokiom sąlygom?*“; „*Dabar ta atmosfera pasikeitė į blogąją pusę. Manau, valdžia užduoda tokį toną.*“; „*Santykių yra įvairių. Yra pikty ir nestabilių žmonių, kurie gadina nuotaiką, draugų aš čia neturiu, tik bendradarbius.*“; „*Mano darbovietėje santykiai įtempti, nesveika konkurencija, pastovūs konfliktai*“; „*Visi viskuo nepatenkinti, nuolatiniai skundai. Apkalbos, intrigos, nesveika konkurencija, ambicijų demonstravimas. Žmogus ten nieko vertas. Statistinis vienetas, teikiantis paslaugą.*“ Blogi tarpasmeniniai santykiai darbe mokslo publikacijose siejami su darbuotojų depresijos, nerimo, emocinio išsekimo paplitimu, širdies ir kraujagyslių ligų rizika, mažu pasitenkinimu darbu, ypač moterims. Vyresnio amžiaus darbuotojai, patenkinti savo darbu ir pasižymintys tokiais asmenybės bruožais, kaip ekstravertiškumas, atvirumas naujai

patirčiai, sutarumas sąmoningumas, skirtingai nei padidintas neurotiškumas, dažniau darbo rinkoje lieka ilgiau.¹⁸

Darbo organizacinė kultūra ir vadyba Lietuvos įmonėse skiriasi. Taikomi įvairūs personalo valdymo modeliai nuo tradicinio, besiremiančio griežtais hierarchiniais ryšiais iki modernaus, kai lyderystė perleidžiama srities specialistams, skatinamas darbas grupėse. Tokiam stiliui būdinga, pvz., kartu su darbuotojais numatyti siektinus tikslus (tokiu būdu darbuotojams lengviau juos suprasti ir priimti, jiems pritarti), kiek įmanoma palikti pavaldiniams darbo kontrolę. Mokslo tyrimai rodo, kad į santykius orientuotas vadybos stilius laiduoja geresnę darbuotojų psichikos sveikatą, mažėja nerimo ir depresijos paplitimas, nedarbingumo dienų ir pravaikštų skaičius. Destruktyvus vadovavimo stilius ir prasta organizacinė kultūra neigiamai veikia psichikos sveikatą, yra pavojingi įmonės funkcionavimui, o pablogėjus situacijai, kai padidėja darbuotojų susipriešinimas, konfliktų ir netinkamo elgesio apraiškų, labai sunku ką nors pakeisti.

Ekspertai rekomenduoja ugdyti darbdavių ir jų atstovų supratimą apie vyresnio amžiaus žmonių kuriamą vertę bei organizuoti darbdavių mokymą apie vyresnio amžiaus darbuotojų poreikius bei psichosocialinės rizikos valdymą. Dialogas tarp vadovo ir darbuotojo gali paskatinti dirbti ilgiau, priešingai nei konfliktiški, diskriminacija paremti santykiai, neigiamas požiūris į vyresnį darbuotoją ir jo nurašymas. Įtempti santykiai su kolegomis, konfliktai, nesveika konkurencija, vyresniųjų diskriminacija mažina pasitenkinimą darbu ir prisideda prie sprendimo išeiti į pensiją. Ten, kur vadovai siekia dialogo ir įsigilina į individualius darbuotojo poreikius, pagal galimybes juos atliepia, tikėtina, dažniau randamas ir kompromisas. Kai žmogus turi galimybę realizuoti save ir dirbti mėgstamą darbą palankioje psichologinėje aplinkoje, prisiriša prie savo darbo vietos ir darbo rinkoje išsilaiko ilgiau. Įmonėms, kuriose vadovai reaguoja į konfliktus ir netinkamą elgesį, numatytos procedūros problemoms spręsti, skatinamas teisingumas ir tarpusavio parama, skatinama ieškoti psichologinės pagalbos, visų darbuotojų profesinė gerovė yra aukštesnio lygio.

Darbuotojų **karjeros planavimas** galėtų prisidėti prie dirbančių asmenų sėkmingesnio prisitaikymo kintančioje darbo aplinkoje. Dažnai šis terminas taikomas jauniems darbuotojams, sutapatinamas su kvalifikacijos tobulinimu, ėjimu kylančiais karjeros laiptais bei didėjančiu atlyginimu. Šiuolaikinis supratimas apie karjeros planavimą apima visą gyvenimą trunkantį procesą, padedantį padidinti darbinės veiklos vertę ir darbo našumą, sustiprinantį pasitikėjimą savo jėgomis, sukurti platesnes perspektyvas karjerai. Įmonėse vykdomas karjeros planavimas leidžia tinkamai išnaudoti vyresniųjų darbuotojų potencialą ilgiau išlaikyti reikiamus darbuotojus bei padėti jiems sėkmingai adaptuotis besikeičiančiomis sąlygomis, padidinti jų įsitraukimą ir motyvaciją, sumažinti profesinio mobilumo „baimę“. Pvz., yra įmonių, kurios vadovaujasi horizontalios karjeros koncepcija, kai vyresnio amžiaus darbuotojas perkeliamas į kitas, to paties lygio pareigas ir reikalaujama prisiimti mažiau funkcijų ir atsakomybės, taigi, dirbti lengvesnį darbą.

Įmonėje, planuojant vyresnio amžiaus darbuotojo profesinę karjerą, organizuojami susitikimai su darbuotojais šiems sulaukus priešpensinio amžiaus ar dar anksčiau. Svarbu išgirsti, ko nori darbuotojas ir paaiškinti jam visus galimus iššūkius ir privalumus. Paprastai aptariami tokie aspektai:

- Darbuotojo ir darbdavio lūkesčiai ir galimybės konkrečioje darbo vietoje, darbo pensijoje perspektyvos, galimi pokyčiai, sulaukus pensinio amžiaus.
- Profesinės rizikos mažinimo galimybės, t.y. darbuotojo sveikatos ypatumai ir darbo aplinkos pritaikymas, atsižvelgiant į su amžiumi kintančius poreikius.
- Darbo reikalavimai, darbo krūvis, darbo laikas, galimybė taikyti lanksčias darbo sąlygas, tikėtinas darbo užmokestis.

¹⁸ https://hi.lt/uploads/pdf/tyrimai/2021/Atask_santr_vyr_zmon_darbingumas_LT.pdf

- Profesinė kvalifikacija: turimų gebėjimų atitikimas atliekamam darbui, tobulintinos kompetencijos, kvalifikacijos tobulinimo periodiškumas, trukmė, mokymosi vieta, būdai, apmokėjimas už tobulinimo kursus.

HI tyrime dalyvavę įmonių atstovai atskleidė, kad visą gyvenimą apimančių karjeros planavimo principų savo įmonėse netaiko arba karjeros planavimą supranta tik kaip kvalifikacijos tobulinimą. Kai kurie pabrėžė vyresnių darbuotojų nelankstumą, bandant įgyvendinti pokyčius: „*Vyresni darbuotojai pozicijų bei darbų keisti nenori. Mes norėtumėme žiūrėti lanksčiau, bet yra tokių, kurie nenori nieko keisti ir visko bijo.*“ Vyresnio amžiaus darbuotojai minėjo, kad apie jų galimybes dirbti sulaukus pensinio amžiaus su jais nebuvo kalbėta: „*Tikrai ne. Negirdėjau, kad su kažkuo būtų kalbėta.*“; „*Niekas nekalba, o kai ateina laikas, tai... Tiesiog gražiai pasako, kad išeitų, o jeigu neišeisi – tai suras priežastį.*“; „*Ne, kol kas darbdaviai apie tą dalyką nekalba, jiems svarbu, kad kas dirbtų ir viskas. Net nekalba, kad va tau pensija ateina, ten taip ir taip, gal tau ką padaryti, kaip tu ten liksi ar neliksi. Jokio kalbėjimo ir aiškumo.*“ Darbuotojai paminėjo, kad su priešpensinio ar pensinio amžiaus darbuotoju darbo sąlygų pokyčiai nėra aptariami: „*Nekalbama, bet darbdavys turi suprasti, kad jau nebe tas, kaip buvo anksčiau. Galiu mažiau dirbti, mes senstame, mūsų organizmas sensta, mes nebepakeliame tiek, kiek pakeldavome prieš 10 metų.*“

Tinkama vyresnio darbuotojo **profesinė kvalifikacija**, galimybė ją tobulinti ir persikvalifikuoti prisideda prie ilgesnio pasilikimo darbo rinkoje. Nepakankami įgūdžiai dažniausiai yra ta priežastis, dėl kurios vyresniems žmonėms tenka palikti darbą arba kliūtis ji palikusiems vėl sugrįžti į darbo rinką, nepaisant aukštos motyvacijos. Lietuvoje vis dar vyrauja pasenęs visuomenės požiūris, kad į priešpensinio ir pensinio amžiaus darbuotojų mokymą investuoti neracionalu. Dėl neigiamų darbdavių nuostatų dažnai tam neskiriamos ir lėšos. Darbdaviai vyresnio amžiaus darbuotojams linkę priskirti tokias savybes, kaip profesinis nelankstumas, mažėjantis kūrybiškumas, pokyčių ir naujų technologijų baimė, žemas, kompiuterinis raštingumas, prastas užsienio kalbų mokėjimas.

Dauguma HI tyrime dalyvavusių įmonių atstovų teigė, kad kvalifikacijos tobulinimo renginiai yra darbdavio apmokami, organizuojami įmonėje arba už jos ribų, taikomi visoms darbuotojų amžiaus grupėms: „*Pas mus yra numatyta, kad kiekvienas darbuotojas kasmet turi pakelti kvalifikaciją ir darbdavys apmoka už tai*“; „*Kiekvienais metais po 16 valandų mokymų, nepriklausomai nuo žmogaus amžiaus.*“. Atsižvelgiant į poreikį, kai kurios įmonės teigė vykdančios vyresnio amžiaus specialistų perkvalifikavimą: „*keičiame net ir kvalifikacijos renginius vyresnio amžiaus žmonėms*“, nors pabrėžė, kad „*vyresniems sunkiau prisitaikyti prie naujų technologijų, persikvalifikuoti*“. Aptariant kvalifikacijos tobulinimui trukdančius veiksnius, tyrimo dalyviai paminėjo, kad vyresnio amžiaus darbuotojams „*Sudėtingiausia yra su informacinėmis technologijomis*“; „*užsienio kalbų žinojimas šiek tiek toks trukdis yra.*“ Pažymėta, kad „*baimės kriterijus yra didžiausias*“; „*šioks toks pasipriešinimas iš anksto*“. Nepaisant to, pasiekiami rezultatai: „*Gal vyresnio amžiaus žmogui ilgiau užtrunka mokytis, bet jis nereiškia, kad nesugebėtų.*“; „*Kai pradedame mokytis, tai visi išmoksta.*“

Vyresnio amžiaus darbuotojai, dalyvavę HI tyrime nurodė, kad formaliai gali naudotis visomis kvalifikacijos galimybėmis nepriklausomai nuo amžiaus ir mokosi labai noriai: „*Turiu, nemokami seminarai, konferencijos vyksta dažnai, prieinami visiems nepriklausomai nuo amžiaus.*“; „*Kiekvienais metais vyksta mokymai, paskui būna egzaminai. Visi darbuotojai siunčiami, čia privalomas mokymas.*“; „*Naujovės visur, turi priprasti, nes kitaip nedirbsi. Tikrai negalvoju, kad jeigu aš jau ne jauna, tai viską moku.*“; „*Mane daug kas domina, manau, kad reikia visą laiką kelti kvalifikaciją, nes pasaulis keičiasi.*“ Kai kas paminėjo, kad mokosi savarankiškai: „*Mokausi savarankiškai vos ne kasdien, kai iškyla tam tikras iššūkis*“; „*Mokausi dirbdama, kuo daugiau darai, tuo daugiau moki, supranti.*“ Buvo dalyvių, kurie nurodė, kad jų darbovietėje kvalifikacijos tobulinimo renginiai nėra vykdomi: „*Nesu girdėjusi, kad pas mus būtų. Gal buvo, bet mums net niekas nesakė*“. Svarbiausiais kliudančiais veiksniais darbuotojai laikė nepakankamą galimybę dalyvauti

aukšto lygio tarptautiniuose renginiuose, dažniausiai dėl jų kainos, taip pat situacijas, kai negali dalyvauti priimant sprendimą, kas iš įmonės juose dalyvaus. Anot jų, pirmenybė paprastai teikiama jaunesniems „Beveik nieko neapmoka.“; „Į užsienį išvykti lėšų užtenka ne visiems, dažniausiai sprendžia valdžia.“; „Ten, kur man įdomu, išleidžia jaunesnius, nors jie toje tematikoje net nedirba.“; „Dėl prieinamumo, tai visiems pasiūlo, bet jeigu brangūs seminarai, tai aišku, kad labiau jaunimui“; „Labai griežtai tai nėra, kad tikrai vyresniam neleis, bet racionaliai svarsto, kas iš grupės labiausiai tinka, kuris labiausiai pasiims naudą.“ Prie kliudančių veiksmų jie laikė ir nepakankamą Lietuvoje organizuojamų rengiamų mokymų kokybę. Keli dalyviai išreiškė skeptišką nuomonę dėl mokymosi: „Su tokia patirtim aš viską moku.“; „Nelabai yra kur tobulintis su mano specialybe“; „Jau ramybės norisi, ne mokytis.“ Vyresni darbuotojai nurodė jiems kylančius mokymosi sunkumus, susijusius su prasta rega, lėtesniu suvokimu, prastu užsienio kalbos mokėjimu ir tuo, kad nespėja tuo pačiu tempu su jaunesniais kolegomis: „Nebenoriu mokytis, ko man nereikia.“; „Sunku dėl prastėjančios regos ir didelio tempo“; „Per sunku mokytis kartu su jaunimu.“ Įmonių atstovai pateikė gerosios patirties pavyzdžių, padedančių jiems sėkmingai tobulinti vyresnio amžiaus žmonių kvalifikaciją, nurodė veiksmingas mokymo formas ir motyvacijos principus: „Turime vidinę mokymų grupę, kuri, esant poreikiui, paruošia programą, organizuoja nedideles grupes ir individualiai pasiekia visus darbuotojus. Mums šitas būdas pats kol kas efektyviausias“; „Darbuotojams aiškiname naudas, kaip palengvės ir sutrumpės darbas, išmokusiems naudotis naujovėmis. Suteikiame pagalbą ir po mokymų.“; „Motyvuojame, kad atsiras daugiau galimybių“ „Labai daug su komunikacija dirbame. Viešiname vidiniais kanalais, kaip dirbo iš pradžių, kaip dirba dabar, ir kaip prie progreso prisidėjo tos technologijos“; „Visada po mokymų su darbuotojais aptariame rezultatus, po kiekvieno užsiėmimo, mokymų gauname atgalinį ryšį“; „Tiesiog skatiname visokiais būdais ir kartais jau nebenori tuose mokymuose dalyvauti, bet išsisprendėme, įrašėme į užduotis“.

Vyresnio amžiaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo būdai gali skirtis nuo jaunesnių darbuotojų. Planuojant vyresnių darbuotojų mokymą, turėtų būti įvertinta jau turima kompetencija ir įgūdžių spragos. Siekiant padidinti jų įtrauktį, rekomenduojama mokymus organizuoti mažesnėse grupėse, mažesniu tempu. Tinka individualizuotas mokymas, mentorystė, kai, pvz., jaunesni kolegos padeda mokytis IKT įgūdžių. Mokyti darbo vietoje ir konkrečiai tų įgūdžių, kurių reikia pagal atliekamas funkcijas. Vengti daugiaveikos, vienu metu koncentruotis į vieną užduotį, daryti pertraukas. Sudaryti galimybę klausti, konsultuotis, praktikoje kartoti įgūdžius tiek kartų, kol išmokstama. Svarbus pozityvus požiūris, paskatinimas.

Mokslininkai pabrėžia ir mentorystės naudą įmonėms, kai vyresnio amžiaus darbuotojai moko ir konsultuoja kitus darbuotojus bei gauna už tai atitinkamą apmokėjimą. Tai didina vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą bei padeda organizacijai išsaugoti vyresnių darbuotojų sukauptą vertingą patirtį. HI tyrimo dalyviai taip pat pabrėžė mentorystės naudą. Paprastai ji yra neatlygintina ir savanoriška, taikoma kaip profesinės kultūros įmonėje dalis: „Tokie vyresni, labiau patyrę dažnai tampa naujo darbuotojo įvedimo koordinatoriais ir padeda pirmas dienas organizacijoje.“; „Mentorystė pas mus nėra apmokama atskirai, bet tie žmonės yra visada paminimi kaip sugebantys padėti kolegoms, žodinė paskata dažniausiai būna ar padėka.“; „Gal toks garbės kodeksas labiau“; „Pas mus kažkaip yra natūraliai susiklostę, yra tam tikra tvarka, kai jie siunčiami apmokyti padedančius darbuotojus arba kažkam jeigu reikia pagalbos.“ Dalyje įmonių mentorystė skatinama finansiškai: „Mūsų įmonėje tai apmokama, todėl darbuotojai noriai užsiima šita veikla, yra skatinami ir naudinga visiems darbuotojams.“ Tyrimai rodo, kad mentorystė didina vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą ir sumažina tikimybę artimiausiu metu išeiti į pensiją, padeda organizacijai išsaugoti vyresnių darbuotojų sukauptą vertingą patirtį ir kompetencijas.

Pagrindiniai pasiūlymai darbdaviams ir kitiems suinteresuotiems asmenims apima psichosocialinės rizikos darbe valdymo tobulinimą, darbo sąlygų pritaikymą pagal vyresnio amžiaus darbuotojų poreikius,

darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros skatinimą, karjeros planavimo taikymą bei mokymosi visą gyvenimą galimybių plėtrą.

Tikimasi, kad kompleksinis ir kūrybiškas aprašytų priemonių taikymas prisidės prie teigiamų pokyčių, kuriant sveiką bei įtraukią aplinką vyresnio amžiaus darbuotojams, taip prailginant darbingą jų amžių bei paskatins vyresnio amžiaus žmones darbo rinkoje likti ilgiau.

LITERATŪRA

1. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas, 2003 m. liepos 1 d. Nr. IX-1672.
2. Tamašauskaitė, J. Rizikos vertinimo ir valdymo priemonės, susijusios su kaulų ir raumenų sistemos sutrikimų prevencija. Metodinės rekomendacijos. Higienos institutas. Vilnius. 2021.
3. Pilipavičienė L., Vainauskas S. Dirbančių asmenų, kuriems prieinamos profesinės sveikatos priežiūros paslaugos, dalies (procentais) rodiklio apskaičiavimas. Metodinės rekomendacijos. Higienos institutas. Vilnius. 2019.
4. Van Dalen HP, Henkens K, Schippers J. Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions. *J Eur Soc Policy*. 2009;19(1):47-60.
5. Waddell G, Burton AK. Is work good for your health and wellbeing? London: TSO; 2006.
6. Europos Komisija. Žalioji knyga dėl senėjimo. Kartų solidarumo ir tarpusavio atsakomybės puoselėjimas. Briuselis. 2021.
7. Wilson DM, Errasti-Ibarrondo B, Low G, O'Reilly P, Murphy F, Fahy A, Murphy J. Identifying contemporary early retirement factors and strategies to encourage and enable longer working lives: a scoping review. *Int Journal of Older Peop Nurs*. 2020;15(3):1-17.
8. Zitikytė K. Gyventojų darbo pajamų apžvalga. 2019.
9. Skučienė D, Moskvina J. Employers' policies and attitudes towards the performance of older employees in Lithuania. *Business: Theory and Practice*. 2019;20:476-484.
10. Kantarci T, Van Soest A. Gradual retirement: preferences and limitations. *Economist*. 2008;156(2):113-144.
11. Zitikytė K. To work or not to work: factors affecting bridge employment beyond retirement, case of Lithuania. *Ekonomika*. 2020;98(2):33-54.
12. Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra. Saugesnis ir sveikesnis darbas bet kokiame amžiuje. Šalies aprašas. Lietuva. 2015. Prieiga per internetą: <https://osha.europa.eu/lt/publications/safer-and-healthier-work-any-age-country-inventory-lithuania/view>
13. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2019 m. kovo 8 d. įsakymas Nr. V-308 „Dėl Profesinės sveikatos specialistų, galinčių dirbti įmonėse, kvalifikacinių reikalavimų aprašo patvirtinimo“.
14. European Commission. What is SME? Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/growth/smes_en
15. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2011 m. birželio 2 d. įsakymas Nr. A1-266/V-575 „Dėl Įmonių darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų pavyzdinių nuostatų patvirtinimo“.
16. 2014–2020 metų nacionalinė pažangos programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482.
17. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. gruodžio 9 d. nutarimas Nr. 1291 „Dėl nacionalinės visuomenės sveikatos priežiūros 2016–2023 metų plėtros programos patvirtinimo“.
18. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro ir Lietuvos Respublikos sveikatos

- apsaugos ministro 2017 m. gegužės 22 d. įsakymas Nr. A1-256/V-584 „Dėl Nacionalinio darbuotojų saugos ir sveikatos 2017–2021 metų veiksmų plano patvirtinimo”.
19. Lietuvos statistikos departamentas. Lietuvos gyventojų sveikata. 2020 m. leidimas. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-gyventoju-sveikata-2020/kai-kuriu-letiniu-ligu-ir-bukliu-paplitimas>
 20. Navickas R, Visockienė Ž, Puronaitė R, Rukšėnienė M, Kasiulevičius V, Jurevičienė E. Prevalence and structure of multiple chronic conditions in Lithuanian population and the distribution of the associated healthcare resources. *Eur J Intern Med.* 2015;26(3):160-168.
 21. Kolesnik J., Juškelienė V. Veiksniai, turintys reikšmės vyresnio amžiaus žmonių ilgesniam darbingam amžiui ir dalyvavimui darbo rinkoje: literatūros apžvalga. *Visuomenės sveikata.* 2021;3(94):80-91.
 22. Nazarov S, Manuwald U, Leonardi M, Silvaggi F, Foucaud J, Lamore K, et al. Chronic diseases and employment: which interventions support the maintenance of work and return to work among workers with chronic illnesses? A systematic review. *Int J Environ Res Public Health*
 23. Rantanen J, Fedotov IA. *Standards, Principles and Approaches in Occupational Health Services.* 1995.
 24. Jankauskas R. Nauji iššūkiai darbuotojų sveikatos priežiūrai Lietuvoje. *Visuomenės sveikata.* 2012;1:5-10.
 25. Kirilovas G, Jankauskas R, Eičnaitė-Lingienė R, Gorobecienė D. Lietuvos įmonių darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų žmogiškieji išteklių ir vykdoma profesinės sveikatos priežiūros veikla. *Visuomenės sveikata.* 2014;1(64):33-39.
 26. Cramer, N. Best Practises from the Netherlands. Presented at: Silver Economy Challenges: The Exchange of Good Practices. 2019 September 5th. Vilnius, Lithuania.
 27. Ståhl C, Åborg C, Toomingas A, Parmasund M, Kjellberg K. The influence of social capital on employers' use of occupational health services: a qualitative study. *BMC Public Health.* 2015 Oct 23;15:1083.
 28. Palmgren H, Jalonen P, Kaleva S. Health education and communication in occupational health services in Finland. *Arh Hig Rada Toksikol.* 2008;59:171-181.
 29. Kartunavičiūtė J, Jankauskas R, Eičnaitė-Lingienė R, Matevičiūtė T. Lietuvos ir kitų Baltijos jūros regiono šalių profesinės sveikatos priežiūros teisinis reglamentavimas ir profesinės sveikatos paslaugų teikimo modeliai. *Visuomenės sveikata.* 2014; 1(64):40-47.
 30. Kartunavičiūtė J, Jankauskas R, Eičnaitė-Lingienė R, Matevičiūtė T. Lietuvos ir kitų Baltijos jūros regiono šalių profesinės sveikatos priežiūros tarnybų finansavimo pobūdis, žmogiškieji išteklių ir profesinės sveikatos specialistų vykdomos funkcijos. *Visuomenės sveikata.* 2014; 1(64):48-57.
 31. Pilipavičienė L, Vainauskas S. Profesinės sveikatos paslaugų teikimo apimtis Lietuvos apdirbamosios gamybos įmonėse ir jų nauda darbuotojams. *Visuomenės sveikata.* 2016;3(74):70-79.
 32. Pilipavičienė L, Vainauskas S. Lietuvos apdirbamosios gamybos įmonių darbuotojų pageidaujamos profesinės sveikatos paslaugos. *Visuomenės sveikata.* 2016;3(74):80-88.
 33. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2007 m. lapkričio 15 d. įsakymas Nr. V-918 „Dėl savivaldybės visuomenės sveikatos biure privalomų pareigybių sąrašo ir joms keliamų kvalifikacinių reikalavimų patvirtinimo“.
 34. Vičaitė S, Šidagytė R. Savivaldybių visuomenės sveikatos biurų vykdomos sveikatos stiprinimo veiklos įmonėse apžvalga. *Visuomenės sveikata.* 2017;4(79):99-106.
 35. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2019 m. gegužės 17 d. įsakymas Nr. V-590 „Dėl psichikos sveikatos kompetencijų didinimo įmonių darbuotojams tvarkos aprašo patvirtinimo”.

36. Įmonių darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų prevencinio veiksmingumo įvertinimas. Mokslo darbai Nr.17. Higienos institutas. Vilnius. 2014.
37. Mayring P. Qualitative Content Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*. 2000;1(2); Art. 20.
38. EU-OSHA. Priorities for occupational safety and health research in the Europe: 2013-2020. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2013.
39. EU-OSHA. Saugi darbo vieta visoms amžiaus grupėms. Tvaraus profesinio gyvenimo skatinimas. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras, 2016.
40. Institution of Occupational Safety and Health. The health safety and health promotion needs of older workers. Research summary. 2009.
41. Thorsen SV, Jensen PH, Bjørner JB. Psychosocial work environment and retirement age: a prospective study of 1876 senior employees. *Int Arch Occup Environ Health*. 2016;89(6):891-900.
42. Skučienė, D. ir Moskvina, J. Senėjanti visuomenė: ar mes pasirengę? Konferencijos medžiaga: Sumani specializacija ir sidabrinė ekonomika: sinergija ir atskirtys. 2019 birželio 4 d. Vilnius, Lietuva.
43. Kubicek B, Korunka C, Hoonakker P, Raymo JM. Work and family characteristics as predictors of early retirement in married men and women. *Res Aging*. 2010;32(4):467-498.
44. Robinson O, Demetre J, Corney R. Personality and retirement: Exploring the links between the Big Five personality traits, reasons for retirement and the experience of being retired. *Pers Individ Dif*. 2010;48(7):792-797.
45. Voelpel S, Sauer A, Biemann T. Career planning for mid- and latecareer workers. 2012. Oxford Handbooks Online.
46. Aleksandrowicz P, Zieschang H, Bräunig D, Jahn F. Horizontal career changes as an alternative to premature exit from work. *Int J Occup Saf Ergon*. 2014;20(1):65-76.
47. Mansour S, Tremblay DG. What strategy of human resource management to retain older workers? *Int J Manpow*. 2019;40(1):135- 153. DOI: 10.1108/IJM-07-2017-0170.