KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Rasa Baigytė

SENĖJANČIŲ DARBUOTOJŲ DARBO VIETOS INOVACIJA

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas prof. dr. Rūta Čiutienė

KAUNAS 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

SENĖJANČIŲ DARBUOTOJŲ DARBO VIETOS INOVACIJA

Įmonių valdymas, 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Vadovas
prof. dr. Rūta Čiutienė
2016 12

Darbą atliko
V MGAVL-5 gr. Rasa Baigytė
2016 12

Recenzentas
Doc. Kęstutis Duoba
2016 12

KAUNAS 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Rasa Baigytė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Senėjančių darbuotojų darbo vietos inovacija“

AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

20 ____ m. _____ ____ d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano Rasos Baigytės baigiamasis magistro darbas tema „Senėjančių darbuotojų darbo vietos inovacija“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

_____ _____
(vardą ir pavardę įrašyti ranka) *(parašas)*

Rasa Baigytė. Workplace innovation of aging worker. Master's Final Thesis in Enterprise Management / supervisor prof. dr. Rūta Čiutienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: aging worker, workplace, innovation.

Kaunas, 2017. 64 p.

SUMMARY

An aging workforce and the ability to maintain their productiveness at the age of 60, 70 or even 80 years is one of the largest concerns of employers. In order to ensure greater participation of older workers in the labour market, to increase their efficiency and productivity innovative solutions are necessary. For this reason, workplace innovation is particularly relevant to the topic. There is a lack of theoretical studies and empirical studies consistently explaining the concept and importance of workplace innovation. Also, there is a lack of studies assessing the relationship between workplace innovation and employees efficiency. So problematic question is formulated: what kind of workplace innovation are possible or needed that aging workers could remain employable and able to work productively?

Research object - workplace innovation. The aim - to explore the needs and opportunities of aging employees workplace innovations in Alytus city municipality. Research methods - literature analysis and synthesis; statistical data analysis, quantitative research method using a standardized questionnaire; correlation analysis; regression analysis; graphic depiction.

The Master's thesis consists of three main parts. The first part analyzes the relevance of the topic, justifies the importance and benefits of workplace innovations, identifies problematic aspect of the topic. The second part provides he concept of aging worker, analyzes workplace innovation concept and innovative workplace solutions in the context of an aging workforce. Finally, theoretical model of workplace innovation is made and three hypotheses are formulated. In the third part an empirical study of municipal employees is made seeking to explore the need of workplace innovation, to measure three dimensions of workplace innovation dimension. Also, the relationship between workplace innovations and employees efficiency is explored and hypotheses confirmed and denied. In the end of the summary findings, recommendations and the references are provided.

TURINYS

SUMMARY 4
Paveikslų sąrašas 6
Lentelių sąrašas 7
ĮVADAS 8
1. SENĖJANČIŲ DARBUOTOJŲ DARBO VIETOS INOVACJŲ PROBLEMATIKA 10
2. SENĖJANČIŲ DARBUOTOJŲ DARBO VIETOS INOVACJŲ TEORINĖ ANALIZĖ 21
2.1. Senėjančio darbuotojo samprata 21
2.2. Darbo vietos inovacijos konceptas 22
2.3. Inovatyvūs darbo vietos sprendimai senėjančių darbuotojų kontekste 27
2.3.1. Mokymų sprendimai 28
2.3.2. Mentorystė 33
2.3.3. Darbo laiko lankstumas 36
2.4. Teorinis darbo vietos inovacijų modelis 39
3. SENĖJANČIŲ DARBUOTOJŲ DARBO VIETOS INOVACJŲ TYRIMAS IR JO REZULTATAI 41
3.1. Tyrimo metodika 41
3.1.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai 41
3.1.2. Tyrimo metodai 41
3.1.3. Tyrimo instrumentas 42
3.1.4. Tyrimo imtis 44
3.1.5. Tyrimo eiga 45
3.2. Tyrimo rezultatai 45
3.3. Darbo vietos inovacijų ir darbingumo sąsajos 55
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS 58
LITERATŪRA 60
1 priedas. Klausimynas 66
2 priedas. Regresinė analizė 69

Paveikslų sąrašas

1 pav. Vyresnių kaip 60 m. gyventojų dalies kitimas pasaulyje 10
2 pav. Lietuvos demografinės senatvės koeficientas 12
3 pav. Vyresnio amžiaus žmonių (55-64 m.) užimtumo lygis Lietuvoje, proc. 14
4 pav. Darbingumą lemiantys veiksniai ir jų lyginamieji svoriai 17
5 pav. DVI poveikis įmonių veiklos rezultatams 18
6 pav. DVI Šiaurės Europos ir Vidužemio jūros regiono šalyse 19
7 pav. 8 dimensijų darbo vietos inovacijos modelis 23
8 pav. Darbo vietos inovacija ir jos dimensijos 25
9 pav. Penktasis elementas: DVI koncepcija 26
10 pav. Inovacijų vieta mokymuose 29
11 pav. Senėjančių darbuotojų DVI teorinis modelis 40
12 pav. Išėjimo į pensiją amžius, proc. 46
13 pav. Darbdavio požiūris į jaunus ir vyresnius darbuotojus, proc. 46
14 pav. Subjektyvus DVI poreikis darbuotojų vertinimu, balais 47
15 pav. Profesinių įgūdžių ir kompetencijų vertinimas, proc. 48
16 pav. Darbuotojų noras atnaujinti įgūdžius ar įgyti naujų, balais 49
17 pav. Galimybė rinktis mokymus ir jų parametrus, balais 50
18 pav. Lankstaus darbo laiko vertinimas, balais 52
19 pav. Mentorystės galimybių vertinimas, balais 53
20 pav. Noras dirbti mentoriumi, proc. 54
21 pav. Darbingumo vertinimas, balais 54
22 pav. Patikslintas senėjančių darbuotojų DVI modelis 57

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pasaulio populiacijos pasiskirstymas pagal amžiaus grupes kai kuriose šalyse 11
2 lentelė. Organizacijų strategijos siekiant pritraukti ir išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus 16
3 lentelė. Suaugusiųjų amžiaus klasifikacija 21
4 lentelė. Jaunų ir senų darbuotojų vertingųjų savybių palyginimas 34
5 lentelė. Vyresnio amžiaus darbuotojų darbo laiko organizavimo būdai 38
6 lentelė. Vyresnio amžiaus darbuotojų darbo laiko organizavimo būdai 43
7 lentelė. Cronbach alpha reikšmės 44
8 lentelė. Taikomos ir pageidautinos strategijos, proc. 48
9 lentelė. Taikomi ir pageidautini mokymosi metodai 51
10 lentelė. Pasitenkinimas esamomis ir pageidautinos darbo laiko formomis, balais 51
11 lentelė. Koreliaciniai ryšiai 56

ĮVADAS

Temos aktualumas. Pasaulio demografinė situacija sparčiai kinta. Dėl išaugusios vidutinės gyvenimo trukmės ir mažėjančio gimstamumo, pasaulio visuomenė sensta. Beveik visose šalyse fiksuojamas vyresnio amžiaus žmonių skaičiaus augimas ir jų dalis populiacijoje. Pasaulyje 2015 m. buvo 901 mln. žmonių, sulaukusių 60 metų ir daugiau. Prognozuojama, kad 2030 m. 60 metų ir vyresnių žmonių skaičius pasaulyje išaugs iki 1,4 mlrd., o 2050 m. pasieks net 2,1mlrd. Taigi, visuomenės senėjimas yra globalus fenomenas (World Population Aging, 2015).

Senstant pasaulio visuomenei, pamažu susiduriama su darbo jėgos trūkumu, todėl keičiasi požiūrius į žmogiškųjų išteklių valdymą, darbo organizavimą. Pastarąjį dešimtmetį vyresnio amžiaus darbuotojai buvo šių pokyčių centre ir išliks jame ateityje. Viena vertus, vyresnio amžiaus darbuotojai yra vertingas talentas dėl įgytos patirties bei kompetencijų ir taps dar vertingesni per ateinančius kelis dešimtmečius. Kita vertus, vyresni darbuotojai neišvengiamai susiduria su senėjimo proceso padariniais. Senstanti darbo jėga ir gebėjimas išlaikyti jų produktyvumą sulaukus 60, 70 ar net 80 metų jau šiandien yra vienas iš didžiausių darbdavių rūpesčių. Siekiant užtikrinti aktyvesnį vyresnio amžiaus žmonių dalyvavimą darbo rinkoje, didesnį jų darbingumą ir produktyvumą, būtini inovatyvūs sprendimai. Dėl šios priežasties senėjančios visuomenės darbo vietos inovacija yra ypatingai aktuali tematika.

Darbo problema ir jos ištyrimo lygis. Mokslinėje užsienio ir Lietuvos literatūroje gausu darbų, susijusių su senėjančios visuomenės keliamomis problemomis ir iššūkiais darbo rinkoje (Šurkienė et al, 2012; Pitt-Catsouphes et al, 2009; Bulgarelli et al, 2008; Okunevičiūtė Neverauskien ir Moskvina 2013; Boxall, 2012; Pot et al; 2012; Zhou et al, 2011, Swanberg, 2010; Brazienė et al, 2014; Pocius, 2016; Vičaitė, 2013 ir kt.). Užsienio mokslinėje literatūroje aptinkama empirinių tyrimų, kuriuose tiriama darbo vietos inovacijų reikšmė ir nauda, analizuojami inovatyvūs darbo vietos būdai ir metodai (Pot, 2011; Cristini ir Pozzoli, 2008; Oeij et al, 2012; Beblavý et al, 2012; Ramsttad, 2009; Totterdill, 2010 ir kt.). Lietuvoje senėjančių darbuotojų darbo vietos inovacija yra nauja ir tik epizodiškai nagrinėta sritis. Stokojama teorinių studijų, nuosekliai aiškinančių darbo vietos inovacijos sampratą. Nėra empirinių studijų, tiriančių inovatyvių darbo vietų kūrimo galimybes. Taip pat pasigendama darbo vietos inovacijos ir darbingumo bei produktyvumo sąryšio vertinimo. Todėl formuluojamas probleminis klausimas – kokios darbo vietos inovacijos galimos ir/ar yra reikalingos, kad senstantys darbuotojai išliktų darbingi ir galėtų produktyviai dirbti?

Darbo objektas – darbo vietos inovacija.

Darbo tikslas – ištirti senėjančių darbuotojų darbo vietos inovacijų poreikį ir galimybes Alytaus miesto savivaldybėje.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti darbo vietos inovacijos reikšmę ir naudą.
2. Išnagrinėti darbo vietos inovacijos sampratą.
3. Apžvelgti darbo vietos inovacijos būdus senėjančių darbuotojų kontekste.
4. Įvertinti darbo vietos inovacijų poreikį Alytaus miesto savivaldybėje.
5. Nustatyti darbo vietos inovacijų sąsajas su vyresnio amžiaus darbuotojų darbingumu.
6. Pateikti apibendrinančias išvadas ir rekomendacijas.

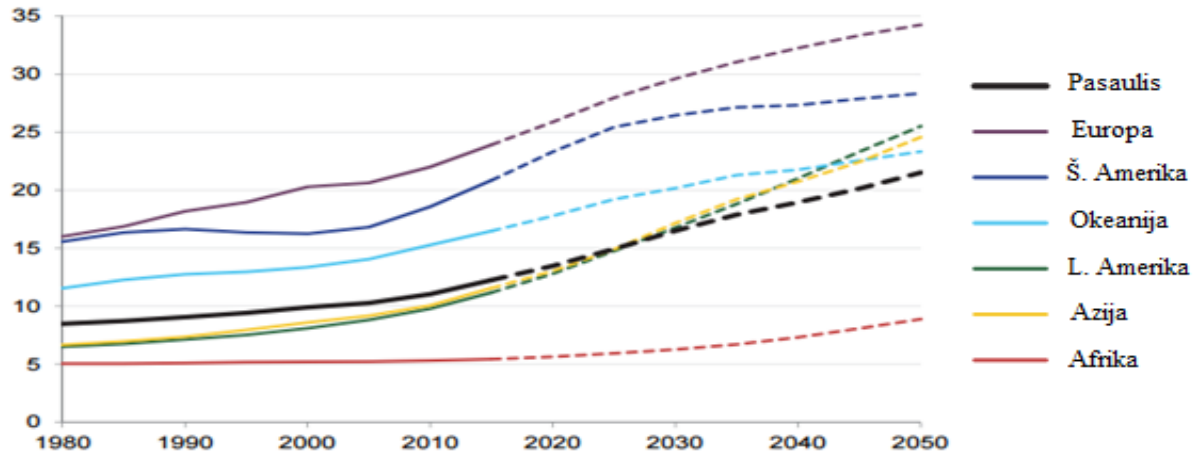
Darbe naudoti metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė; statistinių duomenų analizė, kiekybinis tyrimo metodas panaudojant standartizuotą klausimyną; koreliacinė analizė; regresinė analizė; grafinis vaizdavimas.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmojoje darbo dalyje analizuojamas temos aktualumas, pagrindžiama darbo vietos inovacijų reikšmė ir nauda, identifikuojamas probleminis temos aspektas. Antrojoje darbo dalyje pateikiama senėjančio darbuotojo samprata, analizuojamas darbo vietos inovacijos konceptas bei inovatyvūs darbo vietos sprendimai senėjančių darbuotojų kontekste. Galiausiai sudarytas teorinis darbo vietos inovacijų modelis, iškeltos trys hipotezės. Trečiojoje darbo dalyje atliekamas empirinis savivaldybės darbuotojų tyrimas, kurio metu tiriamas darbo vietos inovacijų poreikis, matuojamos darbo vietos inovacijų dimensijos, analizuojamos tų dimensijų sąsajos su vyresnio mažiaus darbuotojų darbingumu, patvirtinamos ir paneigiamos iškeltos hipotezės. Darbo pabaigoje pateikiamos apibendrinančios išvados, rekomendacijos ir susistemintas naudotų literatūros šaltinių sąrašas.

1. SENĖJANČIŲ DARBUOTOJŲ DARBO VIETOS INOVACJŲ PROBLEMATIKA

Retas kuris drįstų prieštarauti teiginiui, kad pasaulio visuomenė sensta. Šiandien beveik kiekviena pasaulio šalis susiduria su senėjančių gyventojų skaičiaus augimu. Remiantis įvairiausių studijų duomenimis, išaugusi senų žmonių dalis populiacijoje taps viena svarbiausių ir kartu opiausių socialinių transformacijų XXI amžiuje.

Visame pasaulyje didelis demografinis senėjimas vyksta todėl, kad mažėja gimstamumas, o ilgėjant gyvenimo trukmei daugėja vyresnio amžiaus žmonių (Šurkienė ir kt., 2012). Demografinis senėjimas suprantamas kaip senų žmonių (nuo 60 m. amžiaus) dalies didėjimas bendro gyventojų skaičiaus atžvilgiu (Zajančkauskas ir Zajančkauskienė, 2012). Remiantis Jungtinių Tautų ekonomikos ir socialinių reikalų departamento duomenimis, 1980 m. vidutinis pasaulio populiacijos amžius buvo 22,5 metai, o 2015 m. jau siekė 29,6 metus. Prognozuojama, kad 2030 m. vidutinis pasaulio gyventojų amžius jau sieks 33,1 metus, 2050 m. - 36,1 metus, o 2100 m. - net 41, 7 metai. Statistiniai duomenys rodo, kad 2015 m. pasaulyje buvo 901 mln. žmonių, sulaukusių 60 m. ir vyresnių. Tai sudarė apie 10 proc. visos pasaulio populiacijos. Daugiausiai 60 m. ir vyresnių gyventojų yra ir per ateinančius 30 metų išliks Europoje, nedaug atsilieka Šiaurės Amerika. Tuo tarpu mažiausiai 60 m. ir vyresnių gyventojų yra ir per ateinančius 30 metų išliks Afrikoje. Prognozuojama, kad 60 m. ir vyresnių gyventojų dalis iki 2050 m. Europoje pasieks 34 proc. visos populiacijos, Šiaurės Amerikoje - 28 proc., Lotynų Amerikos ir Karibų jūros regione - 26 proc., Azijoje - 25 proc., Okeanijoje - 23 proc., Afrikoje - 9 proc. Taigi, iki 2050 m. beveik visi pasaulio žemynai, išskyrus Afriką, turės beveik ketvirtadalį 60 m. ir vyresnio amžiaus gyventojų (žr. 1 pav.).



1 pav. Vyresnių kaip 60 m. gyventojų dalies kitimas pasaulyje (Jungtinių Tautų ekonomikos ir socialinių reikalų departamentas, 2015)

Analizuojant visuomenės senėjimo pokyčius tikslinga panagrinėti ir skirtumus tarp skirtingų šalių (žr. 1 lentelę). Remiantis Jungtinių Tautų ekonomikos ir socialinių reikalų departamento duomenimis, pasaulio kontekste 60 m. ir vyresnių gyventojų dalis 2015 m. buvo 12,3 proc., o 2050 m. ji turėtų pasiekti 21,5 proc. Daugiau nei pasaulio vidurkis yra tokiose šalyse kaip Kanada (22,3 ir 32,4 proc.), Vokietija (27,6 ir 39,3 proc.), Japonija (33,1 ir 42,5 proc.), Lietuva (25 ir 29,9 proc.), Rusija (20 ir 28,8 proc.), JAV (20,7 ir 27,9 proc.) ir kitose. Mažesnė nei pasaulio vidurkis 60 m. ir vyresnių gyventojų dalis yra tokiose šalyse kaip Indija (8,9 ir 19,4 proc.), P. Afrika (7,7 ir 15,4 proc.), Jemenas (4,7 ir 9,9 proc.) ir kitose.

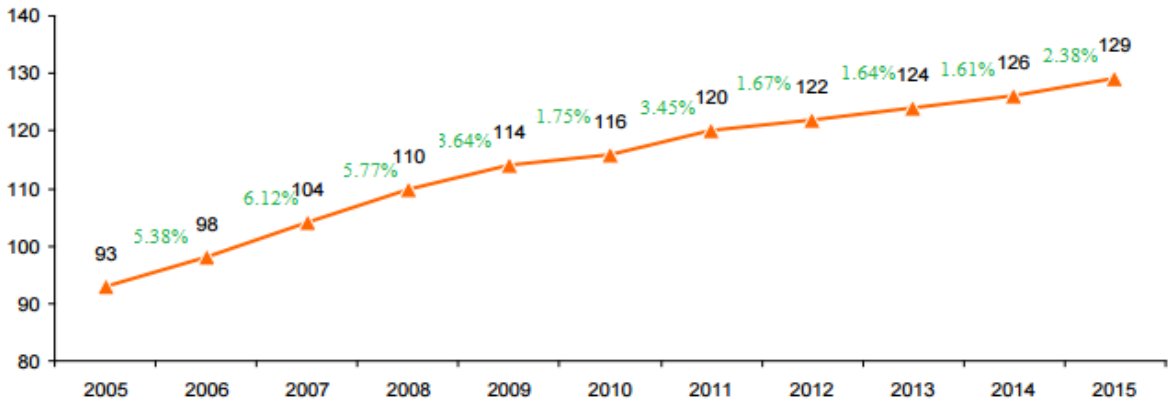
1 lentelė. Pasaulio populiacijos pasiskirstymas pagal amžiaus grupes kai kuriose šalyse (JT ekonomikos ir socialinių reikalų departamentas, 2015)

Šalis	2015				2050			
	0-14	15-59	60+	80+	0-14	15-59	60+	80+
Pasaulis	26,1	61,7	12,3	1,7	21,3	57,2	21,5	4,5
Kanada	16,0	61,7	22,3	4,2	14,9	52,6	32,4	0,6
Estija	16,1	58,7	25,2	5,2	15,4	49,5	35,1	9,1
Suomija	16,3	56,5	27,2	5,1	15,6	52,1	32,4	10,7
Prancūzija	18,5	56,3	25,2	6,1	16,8	51,4	31,8	11,1
Vokietija	12,9	59,5	27,6	5,7	12,4	48,3	39,3	14,4
Indija	28,8	62,3	8,9	0,9	19,1	61,5	19,4	2,8
Japonija	12,9	54,1	33,1	7,8	12,4	45,1	42,5	15,1
Latvija	14,9	59,4	25,7	5,0	15,3	51,6	33,1	7,8
Lietuva	14,5	60,5	25,0	5,3	15,7	54,4	29,9	7,6
Rusija	16,8	63,2	20,0	3,1	17,7	53,5	28,8	5,1
P. Afrika	29,2	63,0	7,7	1,0	21,4	63,3	15,4	20,0
Švedija	17,3	57,2	25,5	5,1	17,4	53	29,6	9,5
Šveicarija	14,8	61,7	23,6	5,5	14,6	50,9	34,5	11,7
JK	17,8	59,2	23,0	4,7	16,6	52,7	30,7	9,7
JAV	19,0	60,4	20,7	3,8	17,5	54,7	27,9	8,3
Jemenas	40,3	55,1	4,7	0,3	25,2	64,8	9,9	0,6
Zambija	45,9	49,8	4,3	0,4	37,3	56,2	6,6	0,5
Zimbabvė	41,6	54	4,4	0,5	28,5	61,4	10,2	0,7

Svarbu akcentuoti, kad daugelyje besivystančių šalių gyventojų senėjimo tempai yra gerokai spartesni nei jie buvo išsivysčiusiose šalyse. Pavyzdžiui, laikotarpis, per kurį 60 m. ir vyresnių gyventojų dalis padidėjo nuo 7 iki 14 proc. Prancūzijoje siekia 115 metų, Švedijoje - 85 metus, Australijoje - 73 metus, Jungtinėse Valstijose - 69 metus, Jungtinėje Karalystėje ir Ispanijoje - 45 metus. Tuo tarpu Kinijoje šis laikotarpis siekia 34 metus, Brazilijoje -25 metus, Tailande - 23 metus, K Kolumbijoje - 22 metus. Prognozuojama, kad per ateinančius 15 metų labiausiai visuomenė pasens Lotynų Amerikos ir Karibų jūros regione (71 proc.), Azijoje (66 proc.), Afrikoje (64 proc.), Okeanijoje (47 proc.), Šiaurės

Amerikoje (41 proc.) ir Europoje (23 proc.). Taigi, šiandien besivystančios šalys turi daug greičiau prisitaikyti prie gyventojų senėjimo procesų, palyginti su ankstesne išsivysčiusių šalių patirtimi (Jungtinių Tautų ekonomikos ir socialinių reikalų departamentas, 2015).

Analizuojant visuomenės senėjimą Lietuvoje iš 1 lentelės matyti, kad 2015 m. 60 m. ir vyresnių gyventojų dalis siekė 25 proc., o 2050 m. pagyvenę gyventojai turėtų sudaryti beveik trečdalį šalies visuomenės. Gerai Lietuvos visuomenės senėjimo procesus atspindi demografinės senatvės indeksas (žr. 2 pav.), kuris parodo koks 60 m. ir vyresnio amžiaus žmonių skaičius tenka šimtui vaikų iki 15 metų amžiaus. Duomenys rodo, kad per 2005-2015 m. periodą demografinės senatvės koeficientas išaugo 39 proc. arba vidutiniškai 3,45 proc. kasmet.



2 pav. Lietuvos demografinės senatvės koeficientas (Lietuvos statistikos departamentas, 2014)

Visuomenė senėjimas, kaip reiškinys, gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas. Pasak Garlauskaitės ir Zabarauskaitės (2015), "senėjanti visuomenė gali būti suprantama kaip geresnių gyvenimo sąlygų ir visapusiško žmogaus tobulėjimo padarinys". Pasak Healy (2004), senėjančios visuomenės privalumas - augantis savanorių būrys, kuris noriai prisideda prie neapmokamų darbų, ypatingai viešojo sektoriaus srityse. Visgi, žvelgiant iš ekonominės perspektyvos, senėjanti visuomenė yra daugiau problema, nei nauda. Visuomenei senstant, pagyvenę žmonės sudaro vis didesnę gyventojų populiacijos dalį. Kitaip tariant, senėjanti visuomenė lemia darbingo amžiaus gyventojų skaičiaus mažėjimą, o tai sukelia neigiamus padarinius darbo rinkoje, sukuria papildomus barjerus darniai ekonomikos raidai užtikrinti. Kaip teigia Okunevičiūtė-Neverauskienė ir Moskvina (2008), "pagrindinė dėl gyventojų senėjimo darbo rinkoje iškylanti problema yra mažėjanti darbo jėgos pasiūla. Vykstant demografinio senėjimo procesui gyventojų aktyvumas, taigi ir bendrasis darbo jėgos skaičius, bus vis labiau priklausomas nuo vyresnio amžiaus asmenų aktyvumo.[...] Demografiniai bei ekonomikos pokyčiai verčia didinti visų gyventojų grupių aktyvumą darbo rinkoje. Nuo to, kaip sėkmingai neaktyvūs gyventojai bus įtraukiami dalyvauti darbo

rinkoje, priklausys ar pagerės situacija kuriant naujas darbo vietas bei skatinant ekonomikos augimą."

Tendencijos rodo, kad sėkmingą dalyvavimą darbo rinkoje lemia išsilavinimas, kvalifikacija ir profesiniai įgūdžiai, bendrieji gebėjimai, taip pat papildomos kompetencijos. Sparčiai vystantis technologijoms ir keičiantis darbų organizavimo pobūdžiui, darbdaviai pirmenybę teikia universaliems, technologiškai išprususiems ir lankstiems darbuotojams. Siekiant integruotis ar išlikti darbo rinkoje svarbiu prioritetu toliau išlieka mokymasis visą gyvenimą, įgūdžių ir kompetencijų tobulinimas (Darbo rinkos prognozė, 2016). Tačiau vyresnio amžiaus žmonių prisitaikymas ir įsitraukimas į darbo rinką yra problematiškas, nes tai siejama su amžiumi, sveikatos problemomis, gebėjimu greitai prisitaikyti kintančioje aplinkoje ir susivokti naujausiuose technologiniuose laimėjimuose. Be to, stebima vyresnio amžiaus asmenų amžiaus diskriminacija darbo rinkoje, kuri pasireiškia per keletą aspektų: darbo skelbimuose įdedamas amžiaus ribojimas, mokomųjų programų, kurios skatintų tobulėti arba sudarytų galimybes persikvalifikuoti stoka, darbo netekimas priešpensijiniame laikotarpyje ir pan. (Lengvinienė ir kt., 2014). Pasak Tamutienės ir kt. (2009), iš vienos pusės vyresnio amžiaus žmonės turi sukaupę didelę profesinę patirtį, iš kitos pusės jie susiduria su senėjimo proceso padariniais, t.y. silpnėjančiais psichofiziologiniais procesais, kurie daro įtaką jų darbingumui ir bendrai gyvenimo kokybei. Taigi, tam tikra prasme, pagyvenusio amžiaus vyrai ir moterys yra puiki, vertinga darbo jėga, iš kitos pusės jie yra asmenys, turintys vyresniam amžiui būdingus poreikius, susijusius su greitesniu pervargimu, stresais, fizinės ir psichinės sveikatos problemomis. Susidurdami su sveikatos problemomis, vyresnio amžiaus vyrai ir moterys, bijo prarasti darbą, nes būtent jis užtikrina socialinį ir pensijų draudimą, didesnes pragyvenimo pajamas. Vyresnio amžiaus vyrai ir moterys daug dažniau nei kitos amžiaus grupės asmenys, turi ypatingų stresų susijusių su netektimis, nes jie dažnai praranda sutuoktinius, draugus. Jų vaikai sukuria savo šeimas ir gyvena savarankiškai. Artėjanti senatvė reikalauja nemažai dvasinių jėgų ir socialinių ryšių. Taigi, darbas jiems ypač reikalingas kaip pajamų šaltinis, kaip socialinių ryšių terpė ir, kai kuriems, gyvenimo prasmės ir pilnatvės bei vertės jausmas (Tamutienė ir kt., 2012). Nacionalinėje gyventojų senėjimo pasekmių įveikimo strategijoje (2004) skiriami šie pagrindiniai barjerai, ribojantys vyresnio amžiaus žmonių užimtumą darbo rinkoje:

1. Vyresnio amžiaus žmonės sunkiau prisitaiko prie darbo rinkos pokyčių. Anksčiau įgyta profesinė kvalifikacija ir darbo patirtis, sparčiai kintant rinkai, neturi paklausos. Dažna kliūtis gauti darbą, menki vyresnių žmonių gebėjimai ar nesugebėjimas naudotis šiuolaikinėmis informacinėmis technologijomis, pirmiausia kompiuteriu. Užsienio kalbų (ypač anglų) nemokėjimas irgi yra barjeras išlikti darbo rinkoje.
2. Esant dideliam nedarbui ir didelei darbo jėgos pasiūlai, darbdaviai renkasi jaunus darbuotojus. Be to, vyresnio amžiaus žmonės dažnai patys nepasitiki savo jėgomis, ne itin uoliai ieško darbo, neturi didelio noro tobulintis ar keisti turėtą specialybę.

3. Vengiama vyresnio amžiaus žmones įtraukti į užimtumo rėmimo, aktyvios darbo rinkos politikos priemones, ypač profesinį mokymą. Dažnai apsiribojama tik pašalpos skyrimu, viešaisiais darbais.

4. Privataus sektoriaus darbuotojams, ypač priešpensinio amžiaus, sunkiai prieinamas tęstinis profesinis mokymas, kvalifikacijos tobulinimas, persikvalifikavimas. Kvalifikacijos problema sprendžiama pigiausiai ir lengviausiai, atleidžiant esamu darbuotojai ir priimant jaunus, kvalifikuotesnius.

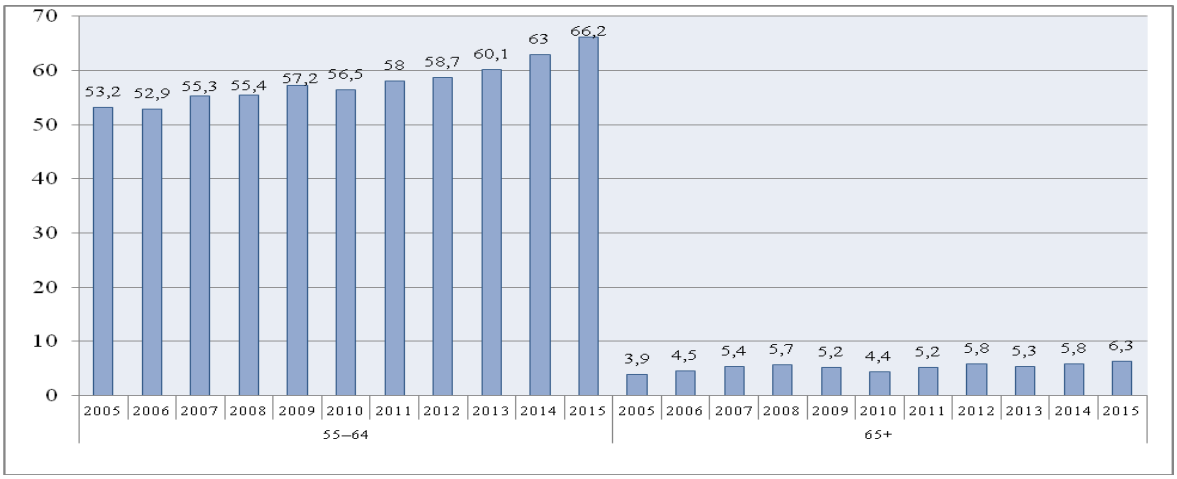
5. Vyresnio amžiaus žmonės per mažai skatinami dalyvauti darbo rinkoje.

6. Dėl neišplėtoto lanksčiau organizuoto darbo, neužtikrintos tokį darbą dirbančių asmenų socialinių ir darbo teisių apsaugos dalis priešpensinio ir pensinio amžiaus žmonių netenka galimybės pasirinkti darbą pagal sveikatos, kvalifikacijos ar kitas galimybes.

7. Lietuvoje deramai nesilaikoma darbo vietų kokybės, saugos ir sveikatos darbe reikalavimų, o tai itin veikia silpnesnės sveikatos vyresnio amžiaus darbuotojus.

8. Silpna socialinė partnerystė neužtikrina atstovavimo vyresnio amžiaus darbuotojų interesams ir teisėms tiek įmonės, tiek valstybės lygiu.

Nepaisant to, kad pagyvenusio amžiaus žmonių dalyvavimas darbo rinkoje yra apsunkintas, statistikos duomenys fiksuoja didėjantį šios amžiaus grupės žmonių užimtumą. Kaip matyti iš žemiau pateikto 3 paveikslo, pagyvenusio amžiaus žmonių užimtumas Lietuvoje gerokai viršija 50 proc. Per 2005-2015 m. laikotarpį 55- 64 m. amžiaus žmonių užimtumas Lietuvoje padidėjo nuo 53,2 proc. iki 66,2 proc. Užimtumo didėjimas stebimas ir dar vyresnių gyventojų (65+) grupėje - jei 2005 m. užimti gyventojai siekė vos 3,9 proc., tai 2015 m. jų jau buvo 6,9 proc. Palyginimui su kitomis pasaulio šalimis verta pažymėti, kad 55-64 m. amžiaus grupės užimtumas 2015 m. Meksikoje siekė 54,7 proc., Latvijoje - 59,4 proc., JAV - 61,5 proc., Kanadoje - 60,9 proc., Jungtinėje Karalystėje - 62,2 proc., Japonijoje - 70 proc., Šveicarijoje - 72,8 proc., Naujojoje Zelandijoje - 75,2 proc. (OECD, 2015).



3 pav. Vyresnio amžiaus žmonių (55-64 m.) užimtumo lygis Lietuvoje, proc. (sudaryta autorės pagal Statistikos departamento duomenis)

Pasauliniu mastu senėjant visuomenei, pagyvenusio amžiaus žmonių įtraukimas ir dalyvavimas darbo rinkoje, taip pat palankių užimtumo galimybių didinimas joje tampa vis aktualesni, nagrinėjami vis dažniau (Brazienė ir kt., 2014). Tuo pačiu metu, ekonominiai iššūkiai stumia vyresnio amžiaus darbuotojus atidėti išėjimo į pensiją datas ir kuo ilgiau išlikti aktyviais darbo rinkoje. Darbdaviai ir valstybės socialinę bei ekonominę gerovę kuriančios institucijos turėtų atkreipti dėmesį į šias tendencijas (Tishman, 2012).

Iš tiesų, pagyvenusio amžiaus žmonių užimtumo ir įtraukimo į darbo rinką didinimas yra viena iš prioritetinių sričių daugelyje pasaulio valstybių. Kaip teigia Brazienė ir kt. (2014), "siekiant maksimaliai išnaudoti šį potencialą, būtina efektyvinti egzistuojančias ir ieškoti naujų kompleksinių priemonių, orientuotų į vyresnio amžiaus asmenų galimybių bei motyvacijos įsidarbinti didinimą". Kitaip tariant, būtina ieškoti inovatyvių būdų, kaip užtikrinti didesnį vyresnio amžiaus žmonių dalyvavimą darbo rinkoje. Juolab, kad atlikti tyrimai, nors ir negausūs rodo, kad egzistuoja vyresnio amžiaus darbuotojų užimtumo didinimo ir darbo vietos inovacijų poreikis. Jungtinės Karalystės darbo ir pensijų departamento atliktas tyrimas rodo, kad keičiasi tiek tradicinis požiūris į senstančią darbo jėgą, tiek pačių vyresnio amžiaus darbuotojų požiūris į jų darbo galimybes. Tyrimas atliktas 2014 m. pabaigoje. Jame dalyvavo 2235 respondentai, sulaukę 50 ar daugiau metų. Svarbiausia tyrimo rezultatų akcentai yra šie (Attitudes of the over 50s to Fuller Working Lives, 2015):

- ✓ Beveik 50% respondentų vis dar nori dirbti būdami 65-70 m. amžiaus. Rezultatus pritaikius visai JK populiacijai galima spręsti, kad net 4,8 mln. žmonių nori būti darbingi sulaukę 65-70 m. Šiuo metu darbo rinkoje aktyvūs yra 1,2 mln. JK gyventojai, sulaukę 65 m. ir vyresni.
- ✓ 39% respondentų nenori išeiti į pensiją įprastiniu būdu, bet nori turėti lankščius darbo grafikus iki tol, kol galutinai išeis į pensiją.
- ✓ 22% respondentų, kurie šiuo metu išėję į pensiją teigė, kad jie pasiilgsta darbo.
- ✓ 39% mano, kad jų darbo įgūdžiai pasenę.
- ✓ 47% respondentų būtų suinteresuoti mokytis ir tobulinti savo įgūdžius. Jei darbdaviai sudarytų sąlygas derinti mokymus su naujais vaidmenimis darbe ar tobulinti įgūdžius derinant su lanksčiomis darbo sąlygomis, pagerėtų senėjančios visuomenės, ir kartu ekonomikos, gerovė.
- ✓ 33% respondentų teigė, kad jie norėtų pradėti savo verslą.
- ✓ 12% norėtų ir 24% galbūt norėtų pereiti dirbti į kitą kompaniją.
- ✓ 20% norėtų ir 34% galbūt norėtų „globoti“ ir mokyti jaunus darbuotojus.

Didelės apimties tyrimas atliktas G7 šalyse (Kanada, Prancūzija, Vokietija, Italija, Japonija, Jungtinė Karalystė ir Jungtinės Valstijos), kuriame dalyvavo net 8268 darbuotojai. Tyrimo rezultatai

parodė, darbuotojams trūksta lankstumo darbe, kitoniško požiūrio ir pan.: beveik 50% respondentų norėtų dalinio darbo; beveik 50% respondentų norėtų lansčių darbo valandų; beveik 40% respondentų norėtų dirbti iš namų; beveik 30% respondentų norėtų kūrybiškų užduočių; beveik 25% respondentų norėtų dirbti kaip kontraktoriai; beveik 20% respondentų norėtų mokytis ir tobulinti įgūdžius; beveik 20% respondentų norėtų dirbti kaip mentoriai (Sloan, 2014).

Empirinis tyrimas Vokietijoje parodė, kad darbuotojai vis labiau kenčia nuo darbo sąlygų, ypatingai nuo laiko spaudimo ir didelių reikalavimų. Darbuotojų akimis daug turi būti padaryta, kad darbo sąlygos pagerėtų ir atitiktų kintančios aplinkos reikalavimus. Esminis respondentams užduotas klausimas, nagrinėjamos temos kontekste, buvo toks: galvodami apie savo darbą ir savo sveikatos būklę, ar manote, kad galėsite atlikti savo darbą prie dabartinių darbo sąlygų iki kol sulauksite pensinio amžiaus? Į šį klausimą 59% proc. visų respondentų atsakė "taip, tikriausiai", dar 24% atsakė "ne, turbūt ne." Tyrimo autoriai konstatavo, kad tokie rezultatai yra nerimą keliantys rodikliai. Jie įrodo, kad būtina imtis veiksmų ir priemonių, siekiant pagerinti darbo sąlygas atsižvelgiant į darbo jėgos poreikius (Bulgarelli et al; 2008). Roundtree ir Greenfield (2015) teigimu, darbdaviai turi plėtoti tokias darbo vietos strategijas, kurios leistų įdarbinti ir išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus. Autoriai pateikia Žmogiškųjų išteklių vadybos draugijos atlikto darbdavių tyrimo rezultatus. Remiantis jais, net 60% tyrime dalyvavusių organizacijų jau vykdė keletą iniciatyvų, siekdamos pritraukti, sudominti ir išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus. Tačiau šioje srityje yra dar daug potencialo (žr. 2 lentelę).

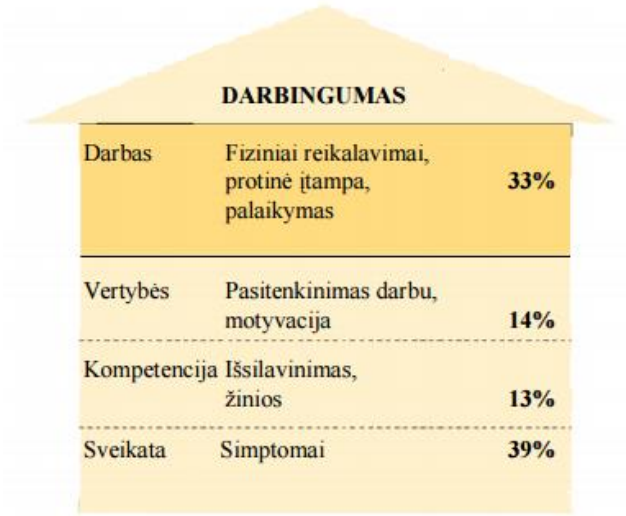
2 lentelė. Organizacijų strategijos siekiant pritraukti ir išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus

(Roundtree ir Greenfield, 2015)

Strategija	Jau taikoma	Norėtų taikyti
Nepilno etato darbo vietos	**42%**	**27%**
Konsultanto ar laikino darbuotojo etatas	**40%**	**23%**
Lanksčios darbo valandos	**36%**	**27%**
Mokymai įgūdžių atnaujinimui	**21%**	**20%**
Perkelti į pareigas su mažesne atsakomybe ir atlygiu	**16%**	**24%**
Alternatyvūs „karjeros takeliai“	**12%**	**21%**

Mokslinės literatūros analizė ir empirinių tyrimų rezultatai rodo, kad egzistuoja ryšys tarp DVI ir darbingumo. Kuo asmuo darbingesnis, tuo didesnis darbo našumas, produktyvumas bei kitų sėkmingos organizacijos veiklos charakteristikų efektyvumas. Remiantis holistiniu darbingumo modeliu, kurį sukūrė Suomijos profesinės sveikatos institutas, darbingumo struktūros pagrindą formuoja individualios asmens savybės, kurios išsidėstytos pirmuose trijuose piramidės aukštuose, ir veiksniai, susiję su darbu. Darbo

sąlygos, darbo turinys, keliami reikalavimai, darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykiai, darbo organizavimas, galimybė kontroliuoti savo darbus, vadovavimo stilius – visi veiksniai turi poveikį darbingumui. Nors darbingumą iš esmės veikia visi keturi piramidės lygiai, tačiau didžiausią įtaką darbingumui turi su sveikata bei su darbu susiję veiksniai (žr. 4 pav.).



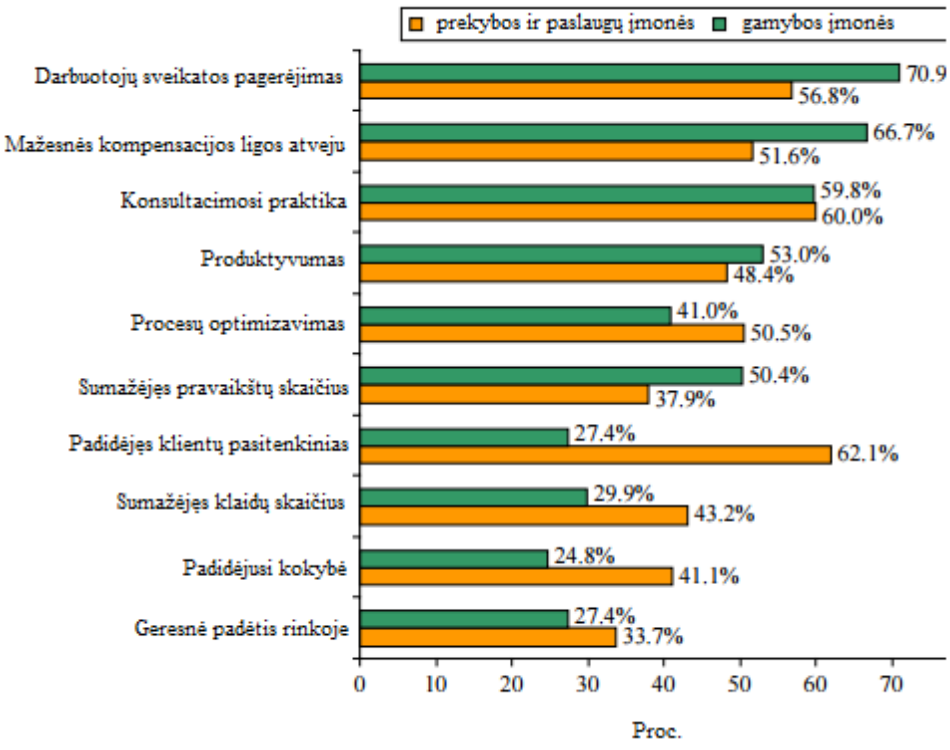
4 pav. Darbingumą lemiantys veiksniai ir jų lyginamieji svoriai (Vičaitė, 2013)

Taigi, remiantis 4 paveikslu matyti, kad žmogaus darbingumas net 33 proc. priklauso nuo darbo ir su juo susijusių veiksnių. Vadinasi, DVI yra vienas iš pagrindinių būtų darbingumui padidinti. Pasak Swanberg (2010), DVI neišvengiamai lemia didesnį darbuotojų darbingumą, taip pat palengvina darbuotojų išlaikymą ir skatina aktyvesnį dalyvavimą įmonės veikloje. Dar 1993-1996 m. Black ir Lynch (2000) atliktas tyrimas JAV įmonėse parodė, darbo vietų pagerinimas įdiegiant modernią kompiuterinę techniką ir programas turėjo labai didelę įtaką gamybos produktyvumui. Ramsttad (2009) atlikęs tyrimus taip pat akcentavo, kad DVI turi teigiamą poveikį organizacijos veiklos rezultatams, darbuotojų įsipareigojimui ir streso darbe nebuvimui.

Cristini ir Pozzoli (2008) tyrinėdami novatoriškų darbo vietų praktiką Jungtinės Karalystės ir Italijos įmonėse 2004 metais siekė įvertinti DVI poveikį pridėtinei įmonių vertei. Autoriai nustatė, kad DVI diegimas yra vienodai paplitęs tiek Jungtinėje Karalystėje, tiek Italijoje, tačiau skiriasi DVI dimensijos. Pavyzdžiui italų kompanijos pirmenybę teikia funkciniam lankstumui (darbo rotacija), dalijimuisi informacija ir susirinkimams, kai britų kompanijos yra atviros komandiniam darbui, žmogiškųjų išteklių mokymui ir darbuotojų finansiniam dalyvavimui.

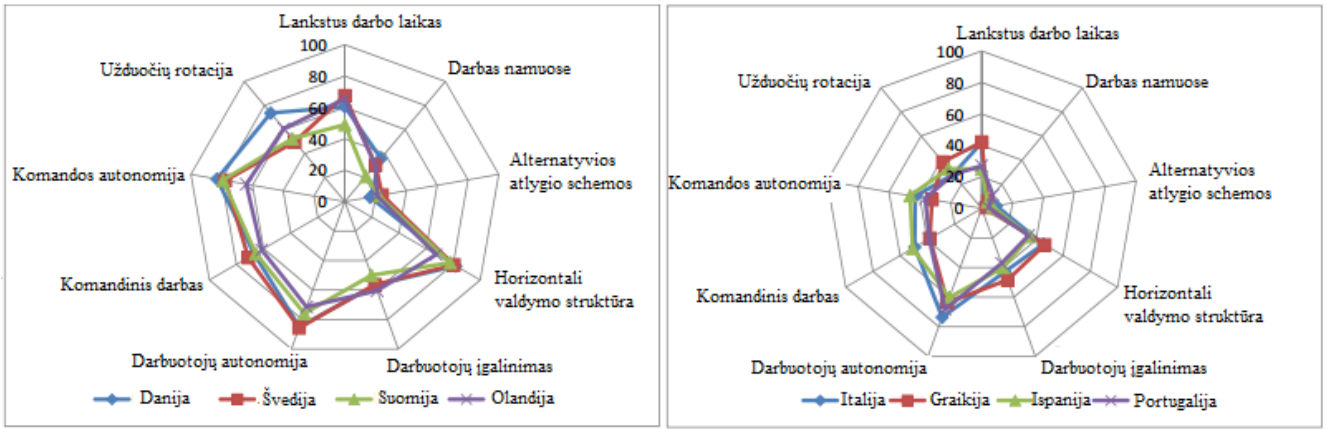
Oeij et al (2012) tirdami Olandijos bendroves įrodė, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp novatoriškos darbo vietos ir kiekybinių bei kokybinių organizacijos veiklos rodiklių. Pavyzdžiui, lankstus darbo laikas teigiamai koreliuoja su darbuotojų veiklos rezultatais, bet ne su darbuotojų įsipareigojimu. Informacinių technologijų naudojimas koreliavo su veiklos rezultatais, tačiau nenustatyta jokio ryšio su darbuotojų įsipareigojimu. O štai tarp DVI ir streso rizikos joks koreliacinis ryšys nenustatytas. Autoriai konstatavo, kad DVI neišvengiamai lemia darbingumą ir produktyvumą.

Remiantis Suomijoje 2005 m. atlikto empirinio tyrimo rezultatais buvo nustatyta, kad DVI (pavyzdžiui, nuo darbo rezultatų priklausantis darbo užmokestis, lankstus darbo grafikas, darbuotojų įsitraukimas ir pan.) teigiamai koreliuoja su organizacijos produktyvumu. Tyrime dalyvavo net 398 gamybos įmonės, kurių kiekvienoje dirba daugiau kaip 50 darbuotojų. Panašaus pobūdžio tyrimas atliktas ir 212-koje Vokietijos įmonių (žr. 5 pav.). Tyrimo metu nustatyta, kad įdiegus DVI, daugumoje gamybos įmonių (net 70,9 proc.) ir daugiau nei pusėje (56,8 proc.) prekybos ir paslaugų įmonių pagerėjo darbuotojų sveikata. Taip pat dauguma šių įmonių (66,7 proc. gamybos įmonės ir 51,6 prekybos ir paslaugų įmonės) sutaupė lėšas, kurias būtų reikėję išmokėti ligos kompensacijų pavidalu. Negana to, DVI turėjo teigiamos įtakos ir produktyvumo augimui, procesų optimizavimui, klientų pasitenkinimui, geresnei pozicijai rinkoje ir pan. (Pot, 2011).



5 pav. DVI poveikis įmonių veiklos rezultatams (Pot, 2011)

Beblavý et al (2012) ištyrė DVI praktiką Šiaurės Europos ir Vidužemio jūros regiono šalyse. Autoriai padarė išvadą, kad šiauriečiai pasižymi ne tik didesne DVI integracija lyginant su Vidužemio jūros regiono šalimis, bet ir yra pasiekę geresnę pusiausvyrą tarp įvairių DVI dimensijų (alternatyvios mokėjimo sistemos, nuotolinis darbas, darbuotojų autonomija, užduočių rotacija ir t.t.). Tyrimo metu nustatyta, kad lankstus darbo laikas yra praktikuojamas beveik pusėje šiaurietiškų įmonių, kai Vidužemio jūros regiono šalyse šis rodiklis nesiekia 40 proc. Arba komandos autonomija yra praktikuojama maždaug 75 proc. šiaurietiškų įmonių, kai Vidužemio jūros regiono šalyse šis rodiklis vidutiniškai tesiekia 35 proc. (žr. 6 pav.).



6 pav. DVI Šiaurės Europos ir Vidužemio jūros regiono šalyse (Beblavý et al, 2012)

Išanalizavus mokslinę literatūrą matyti, kad visų empirinių tyrimų rezultatai grindžiami DVI svarba tiek organizacijų sėkmei, tiek darbuotojų darbo sąlygoms. DVI yra ne tiks svarbus veiksnys, įtakojantis gerus organizacijų veiklos rezultatus ir darbuotojų darbingumą, bet ir turi teigiamą poveikį kitiems, ne mažiau svarbiems, organizacijų vadybos elementams. JAV bendrųjų paslaugų tarnybos ataskaitoje (2006), įgyvendinant DVI iš esmės siekiama trijų pagrindinių tikslų:

1) investuoti į žmogiškąjį kapitalą didinant komfortą ir pasitenkinimą, kas lemia geresnį darbo našumą, rezultatus, įdarbinimo ir išlaikymo procesą, mažesnį pravaikštų skaičių;

2) pagerinti organizacijų vertę per lankstesnį paslaugų teikimą, efektyvesnį vietos panaudojimą, pagerintus kasdienių operacijų ir priežiūros procesus kartu didinant bendrą organizacijos efektyvumą;

3) remti misiją ir strateginius tikslus juos paaiškinant ir nustatant veiklos priemones nuolatiniam tobulinimui, palengvinti verslo procesų raidą, gerinti klientų aptarnavimą.

Pot et al (2012) nuomone, pagrindinės priežastys, dėl kurių vis daugiau dėmesio skiriama DVI, yra šios:

1) poreikis didinti darbingumą ir našumą išlaikant gerovės ir socialinės apsaugos lygį, kad ateityje senėjant visuomenei nebūtų jaučiamas darbo jėgos trūkumas;

2) poreikis ugdyti ir naudoti potencialios darbo jėgos įgūdžius ir kompetencijas siekiant padidinti pridėtinę vertę konkurencingoje ir žiniomis grįstoje ekonomikoje;

3) privataus ir viešojo sektoriaus organizacijos gali pilnai išnaudoti technologinių inovacijų galimybes tik įdiegus DVI.

Apibendrinant akcentuotina, kad senėjant pasaulio visuomenei, keičiasi tiek darbdavių požiūris į vyresnio amžiaus darbuotojus, tiek pačių darbuotojų požiūris į jų galimybes. Kartu išryškėja darbo vietos inovacijų, alternatyvių sprendimų poreikis. Darbo vietos inovacijos, adaptuotos prie senėjančių darbuotojų poreikių, yra įrankis siekiant sėkmingos įmonių veiklos. Užsienio autorių empiriniai tyrimai rodo, jog egzistuoja ryšys tarp DVI ir darbingumo. Kuo asmuo darbingesnis, tuo didesnis produktyvumas bei kitų sėkmingos organizacijos veiklos charakteristikų efektyvumas. Lietuvoje tokių studijų stokojama. Siekiant užpildyti šią spragą, magistro baigiamajame darbe siekiama ištirti senėjančių darbuotojų darbo vietos inovacijos poreikį ir pateikti sprendimus problemai spręsti.

2. SENĖJANČIŲ DARBUOTOJŲ DARBO VIETOS INOVACJŲ TEORINĖ ANALIZĖ

2.1. Senėjančio darbuotojo samprata

Mokslinėje literatūroje vieningai sutinkama, kad senėjimas yra labai plati sąvoka, apimanti įvairias gyvenimo sritis. Todėl senėjimas gali būti apibūdinamas kaip: 1) biologinis - negrįžtamas procesas, kurio metu keičiasi viso kūno struktūra, funkcinės galimybės ir savybės; 2) demografinis - procesas, kurio metu didėja vyresnio amžiaus žmonių dalis bendroje populiacijoje; 3) psichologinis - subjektyvus, psichologinis asmens išgyvenimas; 4) socialinis - socialinių vaidmenų, požiūrio į save, į gyvenimą kaita, taip pat psichologiniai pokyčiai; 5) funkcinis – procesas, kurio metu keičiasi žmogaus gebėjimai; 6) organizacinis – procesas, kurio metu vyksta organizacijų senėjimas.

Šiame darbe senėjimas vertinamas demografiniu požiūriu. Tai procesas, kurio metu didėja vyresnio amžiaus žmonių dalis bendroje populiacijoje. Šis procesas charakterizuojamas gyventojų senėjimo rodikliu. Jungtinių Tautų Organizacija rekomenduoja gyventojų senėjimo rodikliu laikyti 65 metų ir vyresnių žmonių skaičių (proc.) tarp visų gyventojų (Šurkienė ir kt., 2012).

Lengvinienė ir kt. (2014) pateikia susistemintą skirtingų autorių suaugusiųjų žmonių amžiaus klasifikaciją (žr. 3 lentelę). Ja remiantis matyti, kad skirtingi autoriai gyventojų senėjimo rodikliu gali laikyti ir jaunesnius kaip 65 metų amžiaus žmones.

3 lentelė. Suaugusiųjų amžiaus klasifikacija

(Lengvinienė ir kt., 2014)

<table>
<tr><th></th><th>JOVAIŠA (1996)</th><th>GABBARD (2000)</th><th>HAVIGHURSTAS (1952)</th></tr>
<tr><td>18-20</td><td rowspan="4">Ankstyvasis suaugusiojo amžius</td><td rowspan="5">Jaunystė</td><td rowspan="3">Jaunas suaugęs</td></tr>
<tr><td>21-25</td></tr>
<tr><td>26-30</td></tr>
<tr><td>31-35</td><td rowspan="6">Vidutinio amžiaus suaugęs</td></tr>
<tr><td>36-40</td><td rowspan="5">Vidutinysis suaugusiojo amžius</td></tr>
<tr><td>41-45</td><td rowspan="4">Vidutinis amžius</td></tr>
<tr><td>46-50</td></tr>
<tr><td>51-55</td></tr>
<tr><td>56-60</td><td rowspan="4">Brandaus amžiaus suaugęs</td></tr>
<tr><td>61-65</td><td rowspan="3">Pagyvenusiojo amžius</td><td rowspan="3">Vyresnysis amžius</td></tr>
<tr><td>66-70</td></tr>
<tr><td>71-75</td></tr>
<tr><td>75 ir daugiau</td><td>Senatvė</td></tr>
</table>

Kalbant apie senėjančio darbuotojo sampratą akcentuotina, kad šiuo klausimu vieningos nuomonės nėra. Įvairios įstaigos ir organizacijos kalbėdamos apie terminą „senstantis darbuotojas“ naudoja platų spektrą - nuo 40 iki 65 metų (Division of Population Health, 2012). JAV įstatymuose įtvirtinta, kad niekas, kam virš 40 metų, negali būti diskriminuojamas dėl amžiaus. Kai kuriose mokslinėse studijose vyresnio amžiaus darbuotojų kategorijai priskiriami asmenys, sulaukę 55 metų. Tačiau pastarųjų metų mokslinėse studijose vyresnio amžiaus darbuotojams vis dažniau priskiriami pensino amžiaus sulaukę asmenys, t.y. 65 metų ir vyresni (Sloan, 2014).

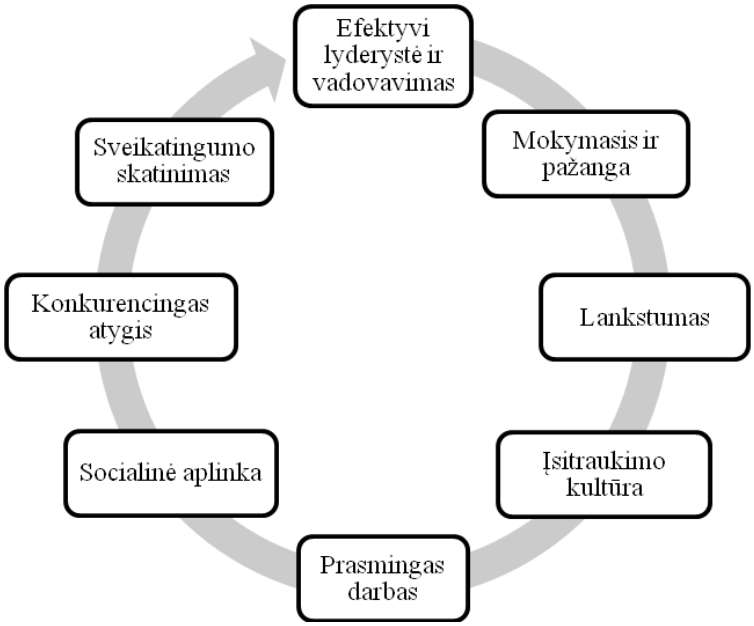
2.2. Darbo vietos inovacijos konceptas

Visuomenės senėjimo ir darbo rinkos pokyčiai verčia ieškoti naujų sprendimų tiek valstybiniu, tiek organizacijų lygmeniu. Vienas iš efektyvių būdų tai padaryti – kurti ir diegti inovacijas darbo vietose. Prieš pradedant išsamiau nagrinėti senėjančios visuomenės darbo vietos inovacijos ypatumus, tikslinga būtų iš pradžių aptarti terminų "inovacija" ir "darbo vietos inovacija" sampratas.

Terminas Žodis „inovacija“ yra kilęs iš XV-ame amžiuje Vidurio Prancūzijoje vartoto žodžio „inovacyon“, kuris reiškia “atnaujinimą” arba “daiktui naujo pavidalo suteikimą” (Baronienė 2010). Tarptautinių žodžių žodyne pateikiama daugybė termino inovacija apibrėžiamų: 1) produktų, paslaugų ir susijusių rinkų atnaujinimas ir padidinimas; 2) naujų gamybos, tiekimo ir distribucijos metodų sukūrimas; 3) pokyčių vadyboje, darbo aplinkoje ir darbuotojų kompetencijose įdiegimas; 4) visiškai naujų idėjų generavimo, testavimo, atrinkimo, plėtros ir įgyvendinimo procesų valdymas; 5) tai ką priima rinka (www.zodynas.lt). Melnikas ir kt. (2000) inovaciją apibrėžia kaip funkcinę, iš esmės pažangią naujovę, kuri yra orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma tiesiog idėja, veikla ar materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja. Pagal Domarką ir Juknevičienę (2010), inovacija yra "procesas, kuriuo siekiama įsigyti konkurencinį pranašumą, sujungiant mokslines, technologines ir organizacines tendencijas ir darant pažangą naujų organizacijos produktų, paslaugų ir veikimo būdų srityje modeliavimo ir žinių valdymo aspektu". Kai kurie autoriai teigia (Pocevičius ir kt., 2003; Kirstukas ir kt., 2013), kad inovacija iš esmės yra seniai žinomi dalykai su mažais patobulinimais, t.y. objektyviai pridėta verte vartotojui. Todėl tobulinimas, o ne naujumas turėtų būti visose inovacijų definicijose.

Kalbant apie darbo vietos inovacijos (toliau - DVI) sampratą akcentuotina, kad Lietuvoje ši tema beveik nenagrinėta. Tuo tarpu užsienio mokslinėje literatūroje galima surasti įvairių DVI apibrėžimų. Štai Pot (2011) teigia, kad DVI yra naujų ir kompleksinių intervencijų įgyvendinimas darbo organizavimo,

žmogiškųjų išteklių valdymo ir palaikomųjų technologijų srityse. Autorius akcentuoja naujas ir kompleksines intervencijas. Pagal jį "naujas" yra suprantamas kaip "inovacija", o "kompleksinis", kaip priemonių, susijusių su darbo organizavimu, žmogiškųjų išteklių vadyba ir palaikomosiomis technologijomis, visuma. Pagal Totterdill (2010), DVI yra kompanijos darbo organizavimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, kuri veda link geresnių, produktyvesnių žmogaus veiklos rezultatų ir kad taip pat palaiko kitų tipų inovacijas. Anot Boxall (2012), DVI yra socialinis procesas, kuris formuoja darbo organizavimą ir darbinį gyvenimą, derinant juos su žmogiškosiomis, organizacinėmis ir technologinėmis dimensijomis (pavyzdžiui, įsitraukimas į darbą, savarankiškai organizuotos komandos, nuolatinis tobulėjimas, aukštos inovacijų įtraukimas ir darbuotojų dalyvavimas įmonės sprendimų priėmime). Šis procesas yra dinamiškas, turintis grįžtamąjį ryšį, kurio metu suinteresuotosios šalys nuolat analizuoja, mokosi ir svarsto, kaip pertvarkyti darbo procesus ir darbo praktiką atsižvelgiant į kintančius vidinius ir išorinius veiksnius. Pagal Ramstad (2009), DVI yra darbo struktūros, procesų ir darbo organizavimo atnaujinimai, siekiant taupyti darbo jėgos ir/ar kapitalo išteklius arba pagerinti klientų poreikių tenkinimą. Eurofound (2013) ataskaitoje DVI apibrėžiama kaip sąmoningi pokyčiai, kurie daro įtaką tam, kaip darbuotojai atlieka savo darbą, išplečia darbo patirtį ir lemia bet kokius kitus žmonių valdymo elementus. Swanberg (2010), aiškindamas DVI koncepciją, pasiūlė novatoriškų darbo vietų modelį, apimantį 8 dimensijas (žr. 7 pav.). Visos modelio dimensijos iš pirmo žvilgsnio atrodo segmentuotos, tačiau iš tikrųjų yra priklausomos viena nuo kitos. Veikdamos kartu, 8 dimensijos sukuria ir paryškina novatoriškos darbo vietos struktūrą.

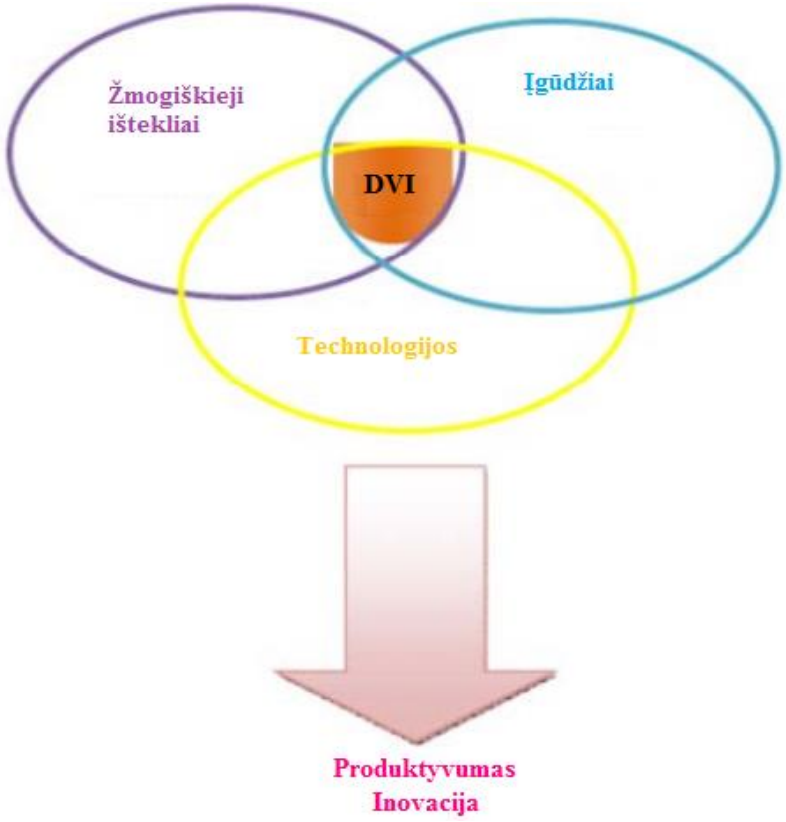


7 pav. 8 dimensijų darbo vietos inovacijos modelis (Swanberg, 2010)

Trumai aptarsime visas dimensijas (Swanberg, 2010)**:**

- ✓ *Efektyvi lyderystė ir vadovavimas* reiškia, kad vadovybė naudoja tokias valdymo technikas, kurios gerbia ir palaiko darbo stilių įvairovę motyvuodami darbuotojus siekti geriausių rezultatų. Lyderystės stilius, kuris pabrėžia veiklos stipriąsias puses, pagerina darbo našumą 36%. Efektyvi lyderystė taip pat skatina kūrybiškumą. Kritiniai efektyvios lyderystės elementai: gera komunikacija, darbuotojų lavinimas, vizijos propagavimas, kitų motyvavimas.
- ✓ *Mokymosi galimybės ir pažanga reiškia*, kad sėkmingos talentų valdymo strategijos skatina užduotis ir projektus, kurie meta iššūkį darbuotojams, suteikiant jiems galimybę atlikti ir tobulinti savo darbo įgūdžius. Kai darbuotojai turi galimybes nuolat mokytis darbo vietoje, organizacija tampa geriau pasiruošusi reaguoti į globalius ir vietinius pasikeitimus.
- ✓ *Darbo vietos lankstumo skatinimas* reiškia kaip, kada ir kur darbas yra atliekamas. Lanksčių darbo susitarimų nauda yra išties įtikinanti: jie padeda darbuotojams efektyviai valdyti savo darbo ir ne darbo pareigas, sumažina stresą, padidina darbo produktyvumą, įsitraukimą ir pasitenkinimą, padeda išlaikyti talentingus darbuotojus.
- ✓ *Įtraukimo kultūra* yra darbo jėgos įvairovės tikslas daugumoje organizacijų. Mentorystė, instruktavimas ir mokymas yra įsitraukimo kultūros įrankiai. Įtraukties kultūra remiasi organizacijos klimatu, vadybos praktika ir tarpasmeniniais santykiais, kurie palaiko ir visapusiškai panaudoja įvairią darbo jėgą visuose lygmenyse ir visose organizacijos funkcijose.
- ✓ *Prasmingas darbas* reiškia darbo vietą, kurioje yra iššūkių, darbuotojai turi galimybes siekti, kūrybiškai dirbti ir siekdamas tikslo jausti pasitenkinimą darbu, skatina savigarbą ir sumažina stresą. Tyrimai rodo, kad žmonės, turintys prasmingą darbą, yra laimingesni ir pasiekia aukštesnių rezultatų.
- ✓ *Socialinė aplinka* reiškia gerus darbo santykius su vadovais. Tyrimais nustatyta, kad darbuotojai liks su organizacija, jei jie turės gerus santykius ir atvirą bendravimą su savo viršininku. Geros socialinės aplinkos kūrimas organizacijoje padeda darbuotojai jaustis "prijungtam ir palaikomam", suprasti savo tikslus ir juos pasiekti. Asmenys, kurie supranta savo vaidmenį organizacijoje ir pripažįstami komandos dalimi, atneša daug naudos organizacijai.
- ✓ *Konkurencingas atlygis* ir papildomos piniginės naudos yra įtikinantis įdarbinimo įrankis.
- ✓ *Sveikatingumo skatinimas* reiškia, kad novatoriškos bendrovės supranta, kad sveikatingumo programas ne tik padeda įdarbinti ir išlaikyti talentus, bet padidina darbuotojų įsipareigojimą, jų darbo efektyvumą ir produktyvumą.

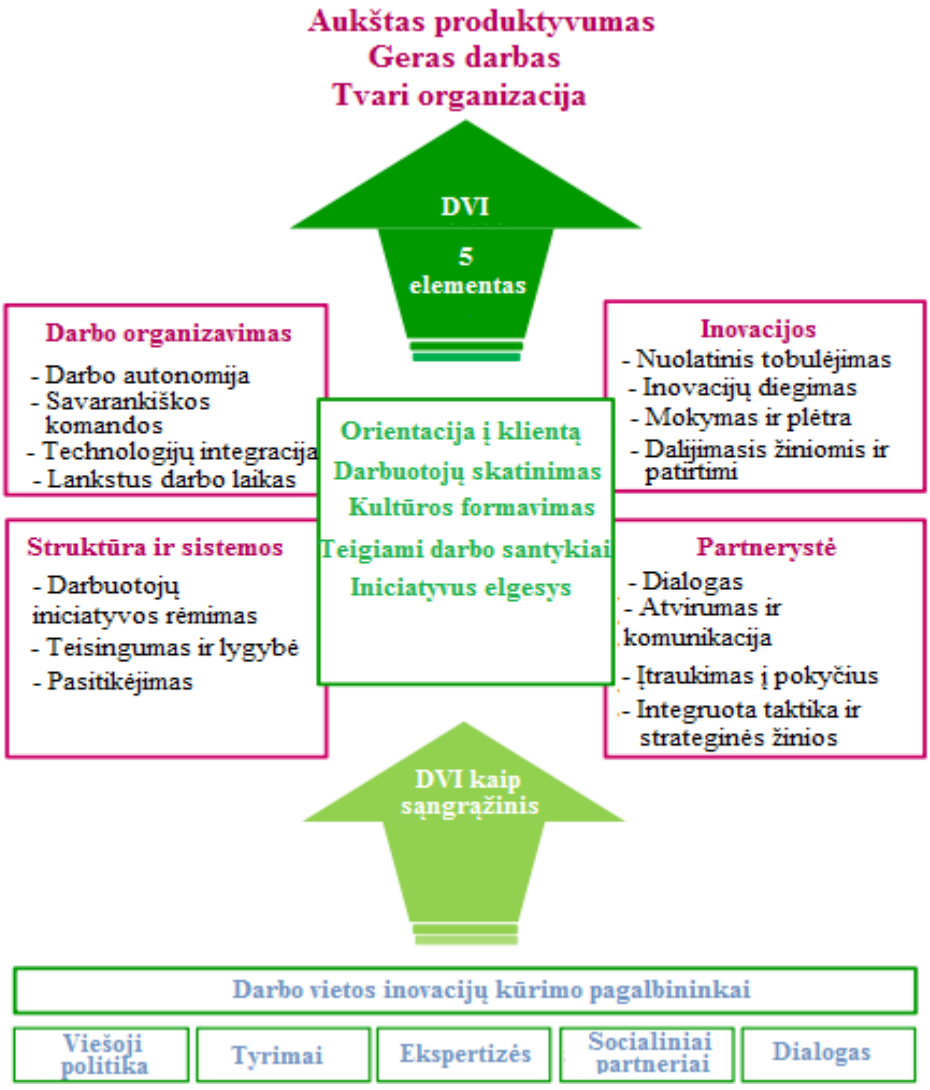
Tuo tarpu Beblavý ir kt. (2012) teigia, kad DVI iš esmės susijusi su trijų svarbiausių dimensijų - žmogiškieji ištekliai, įgūdžiai, technologijos - pokyčiais (žr. 5 pav.). Svarbu akcentuoti, kad DVI randasi įgūdžių, technologijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo sankirtoje. Šie trys elementai koegzistuoja ir yra tarpusavyje susiję. Kai technologijų įsisavinimą lemia žmogiškųjų išteklių strateginė politika, vadovai gali įgauti pakankamą pagreitį, kad pakeistų darbo procesą ir pastoviai investuotų į mokymus ir įgūdžių lavinimą siekiant remti inovacijas. Priešingai, įgūdžių stoka, siejama su statiniu žmogiškųjų išteklių valdymu, greičiausiai sudaro kliūtis technologijų įsisavinimui, taigi ir darbo vietos inovacijoms. Iš 8 paveikslo matyti, kad egzistuoja vidinių ir išorinių veiksnių sąveika, turinti įtakos DVI. Priklausomai nuo šalies konteksto, konkurencijos politika kartu su rinkos atvirumo ir reguliavimo reformomis daro išorinį spaudimą, kas gali veikti kaip konkrečių organizacinių pokyčių kliūtys ar barjerai.



8 pav. Darbo vietos inovacija ir jos dimensijos (Beblavý et al, 2012)

Totterdill (2015) akcentuoja, kad DVI koncepcija remiasi organizaciniu lygmeniu, o ne atskiromis darbo vietomis. Autorius DVI sampratą išplečia iki dalyvavimo ir integracinio pobūdžio naujovių, kurios diegiamos darbo vietoje užtikrinant nuolatinį mokymąsi, tobulėjimą, būdus, kuriais organizacijos valdo savo darbuotojus, organizuoja darbą, įtraukia į pokyčius, dislokuoja technologijas ir pan. Autoriaus

teigimu, DVI siekia įtraukti visas suinteresuotąsias šalis į dialogą. DVI stato tiltus tarp strateginių lyderystės žinių ir numanomų, aiškiai neišreikštų žinių apie darbuotojus bei žinių, kurias yra sukaupę organizacijos ekspertai. Totterdill DVI koncepcija paremta modeliu, kurį sudaro penki pagrindiniai elementai. Pirmieji keturi elementai yra darbo organizavimas, struktūra ir sistemos, inovacijos bei partnerystė. Didžiausia reikšmė tenka penktajam modelio elementui, kurio paskirtis užtikrinti ankščiau minėtų 4 elementų nepriekaištingą veikimą ir tarpusavio sąveiką (žr. 9 pav.).



9 pav. Penktasis elementas: DVI koncepcija (Totterdill, 2015)

DVI pagrindinis tikslas - gerinti darbuotojų motyvaciją ir darbo sąlygas, tokiu būdu didinant darbingumą, našumą, organizacijos veiklos rezultatus, inovacijų pajėgumus, reaktyvumą į rinkos pokyčius ir konkurencingumą. DVI galima aptikti visų tipų organizacijose - ir mažose, ir didelėse, ir privačiose, ir

valstybinėse. Praktikoje DVI dažnai yra kombinuojamos kartu su technologinėmis, procesų ir rinkodaros inovacijomis, nes sudaro sąlygas bendrovėms skatinti personalo kūrybiškumą, padidinti jų inovacinius gebėjimus ir greitai rasti naujus sprendimus. Ilgalaikėje perspektyvoje, darbo vietų transformacija reikalinga, kad prisitaikytų prie senėjančios darbo jėgos išlaikant jų įgūdžius darbo rinkoje, tuo pačiu išlaikant ir didinant jų darbingumo lygį. Kita vertus, pažangios darbo vietos yra būtinos siekiant pritraukti, sudominti ir išlaikyti jaunus talentus (Kesselring et al, 2014).

Apibendrinant galima teigti, kad iki šiol nėra suformuota vieninga DVI samprata ir skiriasi DVI dimensijų skaičius. Būtina pabrėžti, kad DVI yra orientuota ne į atskirą fizinę organizacijos darbo vietą, bet į darbą visos organizacijos lygiu. Šiuo požiūriu DVI yra ne kas kita, kaip alternatyvūs novatoriški darbo organizavimo būdai, darantys teigiamą poveikį darbuotojų darbingumui ir organizacijos veiklos rezultatams bei konkurencingumui.

2.3. Inovatyvūs darbo vietos sprendimai senėjančių darbuotojų kontekste

Senėjant Lietuvos visuomenei, vyresnis amžius tampa problema sėkmingam dalyvavimui darbo rinkoje, nes vyresnio amžiaus asmenys susiduria su sveikatos sutrikimais ir tinkamų bei modernių gebėjimų trūkumu. Dar 2009 m. Eurobarometro atliktas tyrimas atskleidė, kad 50 – 55 m. ir vyresni asmenys darbo rinkoje yra priversti kovoti su neigiamais stereotipais, kai jie įvardijami kaip neproduktyvūs, nelankstūs, negebantys prisitaikyti prie naujovių, atsilikę nuo technologinės pažangos (Brazienė ir Mikutavičienė, 2015). Todėl senėjančios visuomenės kontekste DVI pirmiausiai turėtų būti siejamos su tiesioginiu arba netiesioginiu amžiaus barjerų šalinimu, sukuriant aplinką, kurioje asmuo galėtų plėtoti savo galimybes, nepatirdamas nesėkmių dėl savo amžiaus (Okunevičiūtė-Neverauskienė ir Moskvina, 2013).

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog pagyvenusių žmonių užimtumą mūsų šalyje neigiamai veikia nepritaikytos jiems darbo vietos. Konkrečiau tai nepakankamas lanksčių užimtumo formų taikymas, ribotos profesinės kvalifikacijos kėlimo skatinimo galimybės ir t.t. (Pocius, 2016). Užsienio mokslinėje literatūroje teigiama, kad siekiant pritaikyti darbo vietas ir padaryti jas "draugiškomis" senstančiai visuomenei, reikalingi inovatyvūs sprendimai šiose srityse: visą gyvenimą trunkantis mokymas, karjeros galimybių pripažinimas ir pritaikymas, mentorystė, nuotolinis darbas (darbas iš namų), lankstus darbo laikas (darbo pasidalijimas, ne visas darbo laikas, suspaustos darbo savaites), nemokamos ir/ar sezoninės atostogos, inovatyvios atlygio schemos (Ramsttad, 2009; Pot et al, 2012; Zhou et al, 2011; Boxal, 2012; Beblavý et al, 2012). Esminiai gerosios ir kartu inovatyvosios praktikos elementai, kurie

teikia didžiausias pagyvenusių amžiaus žmonių išlaikymo darbo rinkoje garantijas pateikti dar 2006 metais ataskaitoje "Sunkiai integruojamų asmenų padėties darbo rinkoje analizė ir priemonės jų užimtumui didinti":

- ✓ lankstūs darbo grafikai: tai lankstus užimtumas vyresnio amžiaus žmonėms, kuris gali būti numatytas kontraktuose, kolektyviniuose susitarimuose ir kt.
- ✓ vyresnio amžiaus gyventojų rėmimas ir palaikymas: apima vyresnio amžiaus darbuotojų įtraukimą į priemonių įgyvendinimą; aktyvų vyresnio amžiaus darbuotojų rėmimą; vyresnio amžiaus vyrų ir moterų įtraukimą; vyresnio amžiaus darbuotojų išlaikymą; vyresnio amžiaus darbuotojams draugišką aplinką;
- ✓ darbo organizavimas: amžių atitinkanti organizacinė kultūra; aukštųjų technologijų panaudojimas; atsargus planavimas ir įgyvendinimas;
- ✓ tarpgeneraciniai ryšiai: aukštas perdavimo potencialas; integruoto amžiaus valdymo strategijos; vyresnio amžiaus darbuotojų panaudojimas kaip pagalbininkų; vyresnio amžiaus asmenų panaudojimas kaip mokytojų; tarpgeneracinis pasidalinimas žiniomis; aukštos kvalifikacijos vyresnio amžiaus darbuotojų darbinio gyvenimo išplėtimas;
- ✓ darbo vietų vyresnio amžiaus darbuotojams kūrimas: darbo vietų kūrimas vyresnio amžiaus darbuotojams, tame tarpe ir žemos kvalifikacijos; kolektyviniai susitarimai dėl vyresnio amžiaus darbuotojų įdarbinimo; darbo vietų vyresnio amžiaus darbuotojams kūrimas; pirmumas įsidarbinant vyresnio amžiaus darbuotojams; valstybinio sektoriaus lėšų panaudojimas darbo vietoms kurti tarpininkavimo pagrindu;
- ✓ socialinė apsauga: strategiškai svarbus sveikatos ir socialinės rūpybos sektorius; visiško pasitraukimo į pensiją keitimas į palaipsnį ankstyvą pasitraukimą; rūpybos kokybės tobulinimas; parama savipagalbos grupėms.

Atsižvelgiant į magistro darbo apimties apribojimus, toliau išsamiau analizuojami mokymų, mentorystės ir lankstaus darbo laiko inovaciniai sprendimai senėjančios darbuotojų kontekste.

2.3.1. Mokymų sprendimai

Vienas iš būdų organizacijose išvengti įgūdžių senėjimo yra mokyti ir tinkamai ugdyti darbuotojus visais jų gyvenimo etapais. Picchio (2015) teigimu, vyresnio amžiaus darbuotojų mokymas yra naudingas ne tik jiems patiems, bet ir darbdaviams ir visai visuomenei. Tyrimai rodo, kad vyresnio amžiaus žmonės yra pajėgūs patobulinti savo įgūdžius ir įgyti naujų, jei mokymai yra orientuoti į jų specifinius mokymosi

poreikius. Tyrimais taip pat įrodyta, kad vyresnio amžiaus darbuotojų mokymai duoda teigiamą efektą jų darbingumui ir produktyvumui. Mokymai sudaro sąlygas apsaugoti nuo įgūdžių praradimo ir atitikti modernių technologijų pagrindu didėjančių profesijų ir darbo vietų reikalavimus.

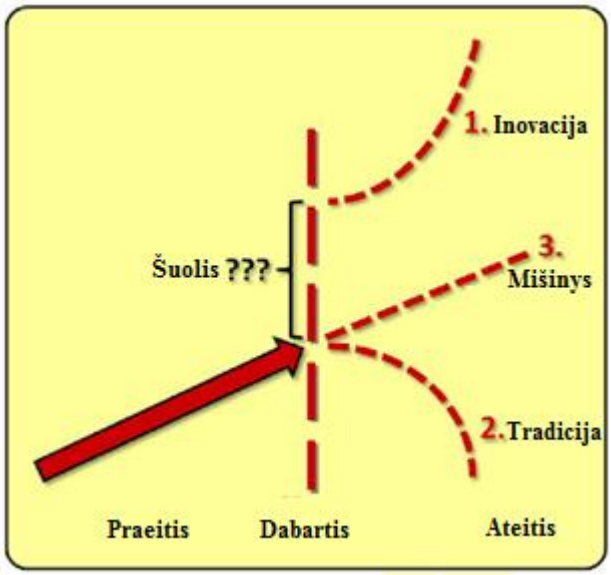
Kaip teigia Stracke (2012), mokymosi kokybė išlieka pagrindinis mokymosi, mokymo ir švietimo tikslas. Siekiant šio tikslo, mokymosi kokybė reikalauja mokymosi inovacijų, kurios yra reikalingos siekiant pagerinti ateities švietimą ir mokymą. Teoriškai gali būti trys alternatyvos ir pasirinkimai:

1) sutelkti dėmesį tik į mokymosi naujoves,

2) sutelkti dėmesį tik į mokymosi tradicijas (standartus) ir teorijas,

3) naudoti abiejų metodų derinį.

Tikslas gali būti pasiektas tik derinant mokymosi tradicijas (standartus) bei teorijas ir mokymosi naujoves (žr. 10 pav.). Dabartinės pasaulinės globalizacijos ir internetizacijos kontekste mokymosi standartai turi būti praturtinti naujovėmis. Mokymosi standartai, istorinė mokymosi teorija ir mokymosi inovacijos suteikia stiprų pagrindą mokymosi galimybėms. Tik minėtų trijų dimensijų derinys gali užtikrinti, kad būtų patenkinti besimokančiųjų poreikiai, išnaudotos tinkamiausios mokymosi galimybės ir pasiekta tinkama mokymosi kokybė.



10 pav. Inovacijų vieta mokymuose (Stracke, 2012)

Kaip teigia Hargreaves (2007), pagyvenusių žmonių mokymasis visą gyvenimą jau pats savaime yra inovacija. Ugdymas ir mokymas yra būtini ateities inovacijoms darbo vietose, tačiau inovacijos neišvengiamai yra reikalingos ir tobulinant ugdymo bei mokymo metodikas. Anot Pot et al (2012),

siekiant gauti geriausią įmanomą vyresnio amžiaus darbuotojų mokymosi rezultatą, yra būtinos tam tikros sąlygos:

- ✓ mokymosi turinys turėtų būti aiškus;
- ✓ turi būti stiprus ryšys su konkretaus darbuotojo praktinėmis situacijomis;
- ✓ turėtų būti sudarytos sąlygos pasirinkti individualius mokymosi kelius;
- ✓ turėtų būti sudarytos sąlygos pasirinkti individualų mokymosi greitį.

Tuo tarpu Bulgarelli et al (2008) teigia, kad kuriant mokymo/mokymosi programas vyresnio amžiaus darbuotojams, būtina atsižvelgti į šiuos principus:

- ✓ būtina planuoti mokymosi/mokymo strategijas ir praktikas vyresnio amžiaus darbuotojams integruotu būdu, t.y. kiekvienas mokymasis/mokymas turi būti susietas su darbuotojo poreikiu ir praktiniu pritaikymu;
- ✓ būtina plėtoti tokias mokymosi/mokymo programas, kurios atitiktų tuo metu darbo rinkos poreikius;
- ✓ investicijos į vyresnio amžiaus darbuotojų darbo vietos mokymo galimybes funkcionuoja kaip motyvuojantis veiksnys;
- ✓ vyresnio amžiaus darbuotojų mokymosi skatinimas gali padėti įmonėms atpažinti pagrindines jų kompetencijas, suvokti įgūdžių stoką ir identifikuoti tolimesnio mokymosi ir mokymo poreikius.

Vyresnio amžiaus asmenų socialinės įtraukties į darbo rinką galimybių didinimas vienas iš Lietuvos ir ES socialinės politikos prioritetų. Pavyzdžiui, Europos Sąjungos pranešime "ES įnašas į vyresnių žmonių aktyvumą ir kartų solidarumą" teigiama, kad informacijos ir ryšio technologijos atlieka vis didesnės svarbos vaidmenį palaikant vyresnių žmonių aktyvumą. Internetas ir naujosios technologijos dažnai užtikrina nebrangų ir lengvai pasiekiamą būdą gauti informaciją, prekes ir paslaugas, užtikrinti socialinę tarpusavio sąveiką ir demokratinius bei pilietinius procesus. Jis yra skirtas pasinaudoti galimybėmis sukurti naujus, vyresnio amžiaus žmonėms labiau prieinamus informacijos ir ryšio technologijų produktus ir paslaugas. Šiais sprendimais siekiama paremti aktyvų ir sveiką senėjimą visose gyvenimo srityse bei sukurti naujas darbo galimybes, kad būtų galima pasinaudoti didesne ekonomija.

Tiek tarptautiniu, tiek nacionaliniu lygiu siekiama orientuoti darbo rinką taip, kad joje kuo įmanoma ilgiau būtų panaudojami vyresnio amžiaus asmenų profesiniai gebėjimai, kad būtų užtikrinamos mokymosi visą gyvenimą galimybės (Brazienė et al, 2014). Esama realaus poreikio spręsti darbo jėgos senėjimo problemą ir apsvarstyti inovatyvius sprendimus įtraukti, paskatinti ir remti vyresnio amžiaus darbuotojus toliau dalyvauti darbo rinkoje ir plėtoti gebėjimo įsidarbinti įgūdžius suvokiant ir dalyvaujant

profesiniame ir tęstiniame profesiniame mokyme (http://sidmc.org/msys/mod/page/view.php?id=76). Tuo tikslu yra sukurta ir įgyvendinama daug įvairių programų, taikomiu novatoriški mokymo metodai, kurių keletas aptariami žemiau.

Vyresnių darbuotojų visoje Europoje prieigos prie profesinio mokymo ir tęstinio profesinio mokymo gerinimas (angl. AMaP - Age Management in Practice). Programos metu siekiama vystyti ir išbandyti unikalų įtraukimo ir mokymosi procesą modelį, pritaikytą pagerinti vyresnio amžiaus darbuotojų dalyvavimą profesiniame mokyme ir tęstiniame profesiniame mokyme, didinant pasitikėjimą ir motyvaciją mokytis. Iš esmės profesinio mokymo / tęstinio mokymo veikla yra dar mažai paplitusi tarp vyresnio amžiaus žmonių. Todėl AMaP modelis sukurtas specialiai darbuotojams sulaukusiems 50 metų ir vyresniems, siekiant pagerinti jų dalyvavimo lygį profesinio/tęstinio mokymo veikloje, didinant pasitikėjimą savimi ir motyvaciją mokytis. AMaP koncepcija paremta dviem modeliais: 1) RYP modelis (išnaudoti savo potencialą) ir 2) pripažinimo ir kompetencijų patvirtinimo metodika. Abu modeliai išbandyti pilotinėse vyresnio amžiaus darbuotojų grupėse Vokietijoje, Lenkijoje ir Portugalijoje. Programos trukmė - 18 valandų (AMaP Mokymosi modelio stebėsenos ir vertinimo ataskaita).

ARISTOTELE projektas, kurio tikslas padidinti darbuotojų mokymąsi ir mokymą organizacijose per kompetencijų tobulinimą ir kūrybiškumo skatinimą. Projekto metu siekiama naujoviškai užmegzti ryšį tarp žinių srautų, organizacijos mokymosi tikslų ir kūrybiškumo derinant tinkamas strategijas, formuojančias kompetencijų pasikeitimą teigiama linkme. Šio projekto tikslas yra daryti poveikį šiose penkiose srityse (Stracke, 2012):

- ✓ mokymosi ir mokymo procese siekiant adaptuoti mokymus prie darbuotojo poreikių ir lūkesčių;
- ✓ žmogiškųjų išteklių valdyme, remiant žmogiškųjų išteklių plėtrą, komandos formavimą, paskirstymą, įdarbinimą;
- ✓ bendradarbiavimo tarp darbuotojų gerinime remiantis socialiniu požiūriu ir dalijimusi žiniomis;
- ✓ žinių valdymo srityje gerinant žinių valdymo praktiką;
- ✓ inovacijų srityje skatinant inovacijų procesą.

Įgalintos darbo grupių sesijos. Tai yra savanoriškos bendraminčių specialistų grupės, kurie susirenka pasidalinti žiniomis ir geraja patirtimi pasirinktose srityse. Modelis išsiskiria tuo, kad grupė neturi paskirto mokytojo. Grupėje dalyviai skatina vieni kitus dalintis žiniomis nuolat pasikeisdami mokytojo ir mokinio vaidmenimis. Vienas iš pagrindinių grupės sėkmingo darbo reikalavimų -

pasitikėjimas vieni kitais, komandos jausmas. Antra svarbi taisyklė - grupė mokymuose dalyvauja harmoningu tempu. Didžiausia nauda ir pasitenkinimas pasiekiamas tokiose darbo grupėse, kurios suformuotos savanoriškai ir kurių nariai nėra verčiami dalyvauti tokio pobūdžio sesijoje. Savanoriška darbo grupė skatina žinių tinklo formavimąsi organizacijoje. Be to, savanoriškoje darbo grupėje gaunamos žinios yra daug gilesnės, vertingesnės, nes pateikiama praktinių pavyzdžių (Mani, 2015).

Projektų metodas. Projektu galima vadinti bet kurią kryptingą veiklą, kurioje asmeniškai svarbūs tikslai lemia veiksmų taikinius (į ką nukreipta veikla), vyksmo pobūdį (kaip toji veikla vykdoma) ir norą veikti (vidinė motyvacija). Iš esmės projektų metodas reiškia planingą ir organizuotą besimokančiųjų veiklą, kurios tikslas – išspręsti problemą (užduotį). Projekto įvadiniuose etapuose mokomasi ieškotis reikiamos informacijos šaltinių, medžiagos. Tolesniuose etapuose susipažįstama su naujomis sąvokomis, metodologija, statistine analize, daugeliu specialių, pagalbinių priemonių (pvz., kompiuteriu), susiduriama su daugeliu faktų, situacijų, bandoma tai įvertinti ir pritaikyti; mokomasi naudotis literatūra. Projektų metodo privalumai: skatina susidomėjimą, norą mokytis; nagrinėjami reiškiniai yra paimami iš gyvenimo, susiduriama su tikromis problemomis ir tai skatina veikti; gauti rezultatai taikomi praktikoje; besimokantieji turi galimybę pajusti savo įtaką projekto įgyvendinimui, atsakomybę už priimtus sprendimus; dėstytojas bendrauja su besimokančiaisiais ne kaip mokymo vadovas, o kaip pagalbininkas ir partneris (Javtokas, 2012).

Praktinės stažuotės. Tai yra struktūrizuotas mokymo procesas, kurio metu asmenys tampa įgudusiais darbininkais, dalyvaudami auditoriniuose užsiėmimuose ir mokydamiesi darbo vietoje. Šis Tokio tipo stažuotės puikiai tinka mokant įvairių profesijų darbuotojus (Karčiauskas, 2006).

Darbo rotacija yra darbo modelis, kuris galėtų būti plačiai taikomas daugelyje bendrovių įvairiuose hierarchiniuose lygmenyse. Rotacija apibrėžiama kaip skirtingų darbo užduočių atlikimas arba darbas skirtingose pozicijose tam tikrą nustatytą laiką. Rotacijos metu darbuotojai turi galimybę įgyti įvairių žinių, įgūdžių ir kompetencijų. Darbo rotacija užsienio šalyse taip pat yra vertinama kaip darbo mokymo technika, daranti teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai (Kaymaz, 2010). Profesinio mokymosi atveju darbo rotacija naudinga dėl to, kad, leisdama kiekvienam darbuotojui/ darbininkui sužinoti daugiau apie kitų darbuotojų arba pačių skyrių užduotis ir lūkesčius, sustiprina bendradarbiavimą ir komandinį darbą. Tai padeda išvengti trinties tarp skirtingų funkcinių organizacijos padalinių (http://www.socialsme.org/files/LT/63302F.doc).

Demografinė visuomenės kaita lemia didėjantį vyresnio amžiaus darbuotojų skaičių organizacijose. Darbuotojams senstant, didėja ir jų fizinių negalavimų apimtis. Darbo rotacija yra viena iš intervencijų,

kurios pagalba galima siekti užkirsti kelią nesubalansuotam darbo krūviui. Deja praktikoje, darbo rotacija tarp vyresnio amžiaus darbuotojų, yra taikoma gana retai, nors ši metodika yra naudinga. Tyrimais nustatyta, kad darbo rotacija turi teigiamą poveikį darbo efektyvumui, geresnei darbuotojų savijautai, egzistuoja sąsajos su mažesniu pravaikštų skaičiumi (Weichel et al, 2010).

E-mokymai. Nors e-mokymai patys savaime nėra naujovė, tačiau galima surasti novatoriškų sprendimų siekiant pritaikyti tokių mokymų metodikas vyresnio amžiaus darbuotojams. E-mokymai, kaip inovatyvūs mokymo metodai, yra mokymo ir informacijos rinkiniai, prieinami bet kurioje vietoje, bet kokiu laiku ir besimokantiems pateikiamas elektroniniu būdu. Informacijos technologijos tampa įprasta darbo organizavimo dalimi. Pagal informacijos technologijų integravimo lygį, e-mokymai skirstomi į tris mokymo modelius (Projektas "LIEDM tinklo plėtra“, 2014):

1) tradicinį, kai mokomasi sutartu laiku ir sutartoje vietoje;
2) nuotolinį mokymą(si), kai visa mokymuisi skirta medžiaga pasiekiama ir mokymai organizuojami bei bendraujama kompiuterių tinklu;
3) mišrų, kuriam būdingas tradicinio mokymo auditorijoje derinimas su nuotoliniu mokymusi kompiuterių tinklo aplinkoje.

E-mokymų metu, pasitelkiant internetą ir interneto paslaugas, mokymosi proceso dalyviams siūloma galimybė greitai atnaujinti senstančią informaciją, ieškoti informacijos pagal prasminius žodžius ir pasidalyti sukaupta informacija su kitais. E-mokymai apibūdinami kaip daugiadimensinė sąvoka, kurios turinys nuolat kinta, nes atsiranda naujos informacinės komunikacinės technologijos. E-mokymai yra bendriausia sąvoka, apimanti visas mokymo(-si) formas ir metodus, jei tik mokymo (-si) procesas grindžiamas informacinėmis komunikacinėmis technologijomis (Teresevičienė ir kt., 2015). Taigi, inovatyvūs E-mokymosi ar E-mokymo sprendimai gali vaidinti ypatingai svarbų vaidmenį padedant vyresniems darbuotojams pilnavertiškai integruotis besikeičiančioje darbo aplinkoje.

2.3.2. Mentorystė

Senėjanti visuomenė lemia tai, kad organizacijos vis labiau jaučia talentų trūkumą, nes brandūs ir patyrę darbuotojai išeina į pensiją. Ateityje ši tendencija tik stiprės. Vienas iš būdų minėtai problemai spręsti - "iš naujo" įdarbinti patyrusius brandaus amžiaus darbuotojus, kad pasidalintų savo patirtimi. Tyrimai rodo, kad vis daugiau darbdavių visame pasaulyje pradeda vertinti vyresnio amžiaus darbuotojus dėl savybių, kurių neturiu jauni darbuotojai (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Jaunų ir senų darbuotojų vertingųjų savybių palyginimas

(Work Package 4: Employer Attitudes to Older Workers: Analysis Report, 2016)

Kriterijus	Savybės
Savybės, kuriomis vyresnio amžiaus darbuotojai yra vertingesni už jaunus darbuotojus	• Patikimumas • Stabilumas ir saugumas • atsakomybė • Toliaregystė ir ramybė • Lygis teorinių ir praktinių žinių • Žinios ir patirtis • Gebėjimas suvokti sudėtingas situacijas • Gebėjimas bendradarbiauti
Savybės, kuriomis jauni darbuotojai yra vertingesni už vyresnio amžiaus darbuotojus	• Gebėjimas greitai įsisavinti naujas žinias • Veiklos produktyvumas • Energijos lygis / varomoji jėga • Mobilumas • noras keistis • Gebėjimas būti novatoriškas • IT gebėjimai ir kompetencijos
Savybės, dėl kurių jauni ir vyresnio amžiaus darbuotojai yra vienodai vertingi	• Platus požiūris į atliekamą darbą • Teigiamas požiūris

Iš lentelėje pateiktų savybių akivaizdžiai matyti vyresnio amžiaus darbuotojų pranašumai lyginant su jaunais darbuotojais. Šie pranašumai gali būti efektyviai išnaudoti mentorystės srityje - bet kurioje organizacijoje vyresnio amžiaus darbuotojai galėtų ilgesnį laiką dirbti savo srityje kaip mentoriai.

Tyrimais įrodyta, kad mentorystė skatina komandinį darbą, gerina darbuotojų motyvaciją ir didina darbuotojų kompetenciją. Mentorystė pagerina individualius ir organizacijos veiklos rezultatus, lengviau identifikuojamas darbuotojų potencialas. Klestinčios organizacijos pripažįsta, kad kiekvienas organizacijos narys veda ir seka, nukreipia ir pakeičia, reaguoja ir sukuria tik santykių kontekste. Kiekvieno organizacijos nario įtraukimas į mentorystės santykius padeda sumažinti pavojus ir paskatinti inovacijas (Moon, 2014). Mentorystės teikiamais privalumais organizacijos galėtų pasinaudoti dviem būdais - įprastinė mentorystė ir atvirkštinė mentorystė.

Įprastinė mentorystė organizacijos kontekste yra apibrėžiama kaip procesas, kurio metu labiau kvalifikuotas ir patyręs asmuo savo pavyzdžiu moko, remia, skatina, konsultuoja ir palaiko gerus santykius su mažiau įgudusiu ar patyrusiu asmeniu, siekiant greitesnio šio asmens profesinio ir / ar asmeninio tobulėjimo. Mentorystė yra sąmoningai sukurtas dviejų asmenų ryšys, kurio dėka sustiprinamas vienos ar abiejų šalių ugdymas. Tai procesas, kurio metu asmuo išmoksta naujų įgūdžių ar pagerina turimus, kad prisitaikytų esamoje aplinkoje (Žukauskaitė, 2009). Veiksminga mentorystė sudaro visas sąlygas mentoriui pagerinti savo žinias apie mokymą, įgyti mokymo(si) gebėjimų, pajausti moralinį pasitenkinimą savo veikla ir padėti studentui sumažinti atotrūkį tarp teorijos ir praktikos. Visa tai padidina mentoriaus motyvaciją, globotinis ir mentorius plėtoja profesinei veiklai ir asmeniniam tobulėjimui būtinus gebėjimus, pakyla tiek mentoriaus, tiek mokinio savivertė bei padidėja mokinio galimybės tapti motyvuotu darbuotoju (Paulikienė, 2014). Užsienio šalyse mentorystė jau sąlyginai įgijo populiarumą ir dėmesį kaip metodas, kurio pagalba galima remti karjeros plėtrą. Be to, mentorystė yra puikus įrankis siekiant užpildyti jaunų darbuotojų atotrūkį tarp mokymosi ir patirties. Įmonės, kurios investuoja į mentorystės iniciatyvas, dažnai yra pripažįstami kaip geriausi savo srities darbdaviai (Sloan, 2014).

Atvirkštinės mentorystės žinomumas pradėjo plisti kai General Electrics vadovas Jack Welch dar 90-aisiais, populiarėjant internetui, paragino 500 kompanijos vadovų susirasti po jaunesnį žmogų kompanijoje, kuris galėtų pamokyti, kaip prisijungti ir naudotis internetu. Nepaisant to, atvirkštinė mentorystė dar yra ganėtinai naujas reiškinys. Atvirkštinė mentorystė nuo įprastinės skiriasi tuo, kad joje apsikeičia vaidmenys: jaunas darbuotojas prisiima mentoriaus rolę ir dalinasi patirtimi bei žiniomis apie naująsias technologijas, socialines medijas, šiuolaikines tendencijas su vyresniu kolega. Šio proceso metu jaunasis mentorius savo idėjomis praplečia patyrusio specialisto mąstymą ir besikeičiančio pasaulio suvokimą. Taip pat jaunas darbuotojas gali pamatyti platesnį kontekstą, kuriame veikia organizacija, stebėti, su kokiais iššūkiais susiduria jo vyresnis kolega, kokius klausimus sprendžia, kaip priima kitokio masto sprendimus. Tuo tarpu patyręs specialistas-mokinys gali sekti ir suprasti naujas, verslui aktualias technologijas, socialinius kanalus, darbo rinkos tendencijas. Praktikuojant atvirkštinę mentorystę organizacijose, galima sumažinti jaunų (Y kartos) darbuotojų kaitą bei padidinti patyrusių specialistų ir vadovų pasitenkinimą, suteikiant galimybę jiems dalintis savo sukauptomis žiniomis. Atvirkštinė mentorystė yra būdas skatinti nuolatinį mokymąsi ir palengvinti kartų santykius organizacijose. Nors nemažai pirmaujančių organizacijų (Hewlett Packard, Cisco, Hartford Financial Services ir kt.) šlovina šią praktiką (www.mentorystė.com), atvirkštinė mentorystė yra inovatyvus reiškinys.

2.3.3. Darbo laiko lankstumas

Darbo lankstumas yra sąvoka, kuria siekiama apibrėžti lanksčias darbo sąlygas bei kitus su įdarbinimu, darbo sutartimis, suteikiamomis specialiomis atostogomis susijusius aspektus. Tuo tarpu lanksčios darbo sąlygos yra tiesiog darbuotojams suteikiamos lankstaus darbo galimybės, dažniausiai susijusios su darbo laiku ir vieta (Šorytė ir Pajarskienė, 2015).

Dar 2008 m. studijoje "The Age & Generations Study" nustatyta, kad darbo lankstumas gali padėti kurti sveiką ir efektyvią darbo vietą, kuri daro teigiamą poveikį darbuotojo darbingumo produktyvumo atžvilgiu. Tyrimo rezultatai pagrįsti šiomis svarbiausiomis išvadomis: 1) galimybė rinktis lankstų darbo laiką lemia didesnį darbuotojų įsitraukimą, mažiau streso, geresnę fizinę ir psichinę sveikatą, didesnį pasitenkinimą dėl darbo ir šeimos gyvenimo balanso; 2) lankstaus darbo galimybės prisideda prie bendros geresnės gyvenimo kokybės (Pitt-Catsouphes et al, 2009).

Analizuojant gerosios praktikos pavyzdžius įdomu paminėti Suomijos Jorvi ligoninės, kurioje teikiamos stacionaraus ir ambulatorinio gydymo paslaugos, atvejį. Padidėjus fizioterapeutų darbo krūviui buvo nuspręsta, kad nelankstus darbo tvarkaraštis gali sukelti sunkumų darbuotojams ir sumažinti fizioterapijos paslaugų prieinamumą pacientams. Tuo tikslu skyriuje vykdytas savarankiško darbo tvarkaraščių planavimo eksperimentas – darbuotojams suteikta galimybė kontroliuoti savo darbo laiką savarankiškai susidarant darbo tvarkaraščius. Fizioterapijos paslaugas privaloma tvarka nuspręsta teikti nuo 8 iki 16 val., o lanksčiai jas teikti nuo 7 iki 8 ir nuo 16 iki 18 val. Siekiant užtikrinti gerą komunikaciją kolektyve, darbuotojai įpareigoti savo darbo tvarkaraščius planuoti taip, kad galėtų dalyvauti bendruose susirinkimuose ir mokymuose. Sukurta kompiuterizuota darbo tvarkaraščių sistema, kuri tvarkaraščių seką leido įvertinti likus savaitei iki darbuotojams pagal ją dirbant. Jei pasirodydavo, kad seka neadekvati, darbo jėga reikiamu metu buvo padidinama. Be to, darbuotojams leista keisti savo darbo laiką prieš tai gavus patvirtinimą. Praktinis eksperimento įgyvendinimas ir jo poveikis buvo stebimi vienerius metus. Poveikį teikiamoms fizioterapijos paslaugoms klausimynų ir interviu pagalba vertino pacientai ir ligoninės kolektyvas (vertinimas atliktas prieš ir po eksperimento). Pasak darbuotojų, eksperimentas pagerino jų darbo produktyvumą, darbo valdymą, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, padidino norą dirbti, sumažino patiriamą stresą. Pacientams eksperimentas suteikė daugiau teikiamų paslaugų prieinamumo galimybių. Ambulatoriškai gydomų pacientų skaičius skyriuje per metus reikšmingai padidėjo. To pasekoje savarankiško darbo tvarkaraščių planavimo modelis skyriuje įdiegtas visam laikui (Šorytė ir Pajarskienė, 2015).

Dar vienas pavyzdys – didelė ir gerai žinoma JAV įmonė Gamble, kuri gamina muilą, ploviklius,

valiklius, parfumerijos ir kitus gaminius. Atlikus metinę darbuotojų pasitenkinimo darbu apklausą paaiškėjo, kad darbuotojų gerovės ir jaučiamos pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo rodikliai prastesni, lyginant su praėjusių metų apklausos duomenimis. Tuo tikslu įmonėje įgyvendinta gerovės programa, kurios tikslas – pagerinti darbuotojų gerovę ir sveikatą. Taip pat siekta išlaikyti darbuotojų darbo atlikimo ir įsitraukimo lygį, sumažinti išaugusį nedarbingumo lygį ir bendrai pagerinti verslo rezultatus. Programai kurti suburta darbo grupė, kurią sudarė įvairių padalinių atstovai. Remdamiesi holistiniu požiūriu grupės nariai sukūrė konkrečių veiksmų planą, apimantį įvairius gerovei ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrai svarbius aspektus, pvz., darbuotojams pasiūlytos lankstaus darbo laiko galimybės, atsipalaidavimo ir fizinio aktyvumo užsiėmimai, psichologinės pagalbos galimybės ir t. t. Tarp kitų veiklų buvo surengti vadovams skirti mokymai apie tai, kaip atpažinti darbuotojų patiriamo streso požymius, kaip tokiems darbuotojams padėti ir kaip kovoti su stresu organizacinio lygio priemonėmis. Gerovės programos rezultatai vertinami kiekvienais metais kartu su metine darbuotojų pasitenkinimo darbu apklausa. Vertinimas dvejopas: stebimas darbuotojų dalyvavimo atskirose veiklose lygis; dalyviai prašomi pateikti atsiliepimus apie atskiras veiklas (parengtos specialios grįžtamojo ryšio teikimo formos). Remiantis įvertinimais veiklos svarstomos ir gerinamos. Gerovės idėjų dėžutėje darbuotojai gali palikti žinutes su naujais savo pasiūlymais gerovei stiprinti. Gerovės programos pagrindu įmonėje sukurta gerovės politika, t. y. į darbuotojų gerovę nukreiptas požiūris integruotas kasdienėse veiklose. Pagerėjo darbuotojų gerovės ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros rodikliai, sumažėjo nedarbingumo lygis (Šorytė ir Pajarskienė, 2015).

Tamutienė et al (2009) teigimu, vyresnio amžiaus žmonių sveikatos, ekonominės ir socialinės problemos, su kuriomis jiems tenka susidurti ir kurias pastarieji priversti spręsti, lemia tai, kad darbdaviai turėtų derinti savo ir vyresnio amžiaus darbuotojų interesus pasirenkant lankstaus darbo organizavimo formas. Būtent lankstus darbas duoda optimalią naudą ir darbdaviui, ir darbuotojui. Rekomenduotina vyresnio amžiaus darbuotojams taikyti šias lankstaus darbo organizavimo formas: darbas nepilno etato krūviu; darbas su laisvu poilsio režimu; lanksčios atostogų schemos, t.y. leisti asmenims atostogų laiką išdalinti į kelis periodus; darbas nepilno etato krūviu darbuotojo prašymu; dalinės ar periodinės pensijos derinimas su daliniu darbu; naktinis darbas; suspausta darbo savaitė.

Australijos vyriausybės ataskaitoje "Amžiui draugiškos darbo vietos" teigiama, kad siekiant pritraukti vyresnius darbuotojus, reikalingi inovatyvūs darbo laiko organizavimo sprendimai šiose srityse: karjeros galimybių pripažinimas ir pritaikymas; darbas iš namų; darbo autonomija; lanksčios darbo valandos; darbo pasidalijimas; ne visas darbo laikas, suspaustos darbo savaitės laikas; nemokamas darbas; lanksčios atostogų ir darbo apmokėjimo schemos, dalinis išėjimas į pensiją ir pan. (Age Friendly Workplaces, 2014). Roundtree ir Greenfield (2015) skiria daugiau lankstaus darbo organizavimo formų (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Vyresnio amžiaus darbuotojų darbo laiko organizavimo būdai (Roundtree ir Greenfield, 2015)

Lankstumo kategorija	Lankstumo galimybės	Praktiniai pavyzdžiai
Darbo laikas	Laisvas darbo dienos režimas: pritaikytas darbo dienos pradžios ir pabaigos laikas išlaikant pastovų darbo valandų skaičių per dieną ar savaitę.	• Darbo dienos lankstumas: pavyzdžiui darbas nuo 7 iki 15 val. • Pertraukų lankstumas: galimybė savo nuožiūra daryti poilsio pertraukas, tačiau išdirbant nustatytą valandų skaičių per savaitę • Pagrindinės valandos: kai nustatytos pagrindinės darbo valandos pvz. nuo 9:30 iki 14 val. su galimybe pradėti darbą ankščiau arba dirbti ilgiau.
	Suspaustos darbo savaitės: darbuotojas dirba darbo sutartyje numatytas valandas per mažesnį, nei numatyta, dienų skaičių. Bendras darbo valandų skaičius lieka tas pats.	• 4 dienų darbo savaitė dirbant 10 val. per dieną; • 3 dienų darbo savaitė dirbant 12 val. per dieną; • 9-80 modelis: dirbama 5 dienas po 9 val. per dieną vieną savaitę ir 4 dienas po 9 val. antrą savaitę.
	Pamaininis darbas: darbo diena padalinta į dvi dalis	Darbas nuo 6 iki 10 val., pertrauka, darbas nuo 13 iki 17 val.
Darbo valandų skaičius	Sutrumpintos darbo valandos: 35 val. darbo savaitė ar dar trumpesnė.	Darbo valandos paskirstomos proporcingai
	Darbo pasidalijimas: vienas etatas paskirstomas dviem darbuotojams.	Darbo valandos paskirstomos proporcingai
	Dalinis metinis darbo laikas: dirbtos valandos apskaičiuojamos kartą per metus.	Panašiai į mokytojų darbo laiką su laisvais darbo mėnesiais vasarą.
Darbo vieta	Nuotolinis darbas: darbas per atstumą vieną ar daugiau dienų per savaitę	• Namų ofisas: darbo vieta namuose; • Palydovinis biuras: nuotolinė darbo vieta įkurta vieno ar daugiau darbdavių didesnės koncentracijos bendruomenėse; • Svetainės: darbo vietos organizacijos patalpoje darbuotojams, kurie paprastai dirba nuotoliniu būdu, tačiau kartais dirba vietoje.
	Darbas perkėlimas: periodiškai arba sezoniškai keičiama fizinė darbo vietos alokacija.	Snowbird programa, žiemos periodu suteikianti galimybę dirbti šiltesnio klimato zonose.

5 lentelės tęsinys

Lankstumo kategorija	Lankstumo galimybės	Praktiniai pavyzdžiai
Karjeros organizavimas	Savanorystė: nemokamas darbo laikas asmeninio praturtėjimo ar savanorystės tikslais.	
	Delegavimo programos: laikinas darbas konkrečiam tikslui su abipuse nauda visoms šalims	
	Pereinamasis mokymasis	Reguliarūs ir nereguliarūs darbai siekiant įgyti papildomų įgūdžių, padidinti dirbtas valandas ir atlikti fizines užduotis.
Darbo dizainas	Darbas perprojektavimas: dirbti individualiai arba komandose atsižvelgiant į individualius poreikius, našumą ir produktyvumą.	
	"Pensininkų baseinas": galimybė dirbti specialiuose projektuose, mentorystė, koučingas, budėjimo paslaugos.	

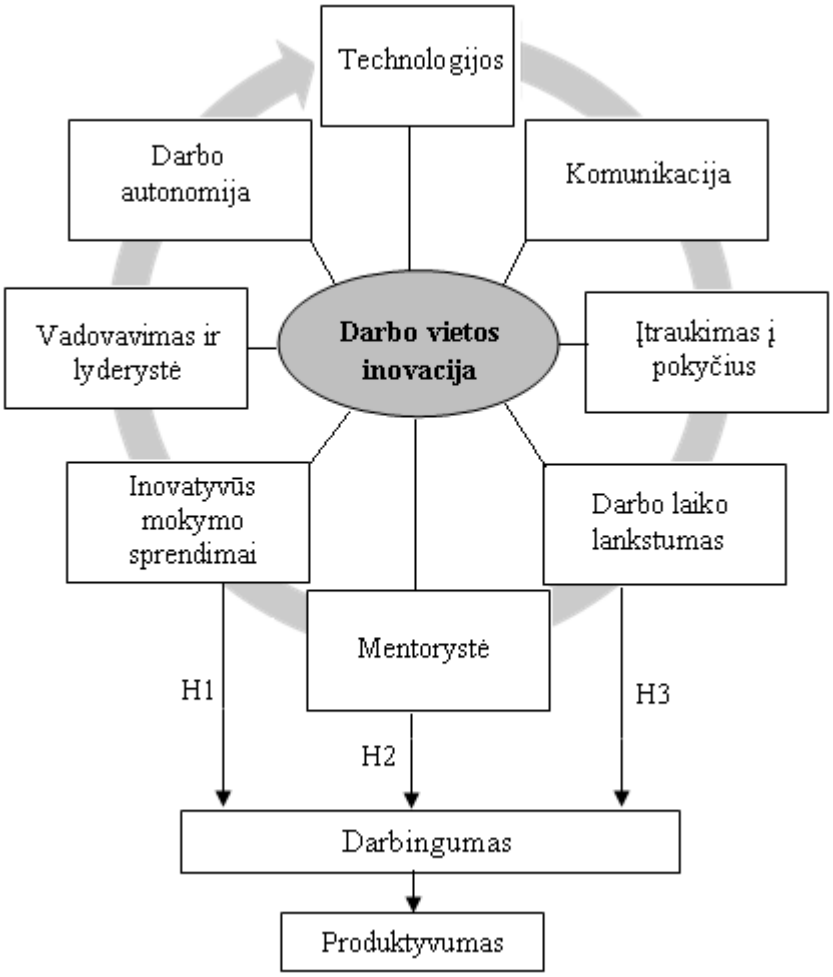
Nors dauguma 3 lentelėje pateiktų metodų yra gerai žinomi ar bent girdėti, iš esmės jie visi daugiau ar mažiau yra inovatyvūs organizuojant darbo laiką senėjančių darbuotojų kontekste. Inovatyvūs vyresnio amžiaus žmonių darbo laiko organizavimo sprendimai gali būti susiję su tuo, kas konkrečioje šalyje ar organizacijoje dar nėra taikoma. Šalis ar organizacija, kuri savo veikloje pritaiko naują darbo laiko organizavimo formą ar metodą, elgiasi inovatyviai nepaisant to, kad ta forma ar metodas yra gana plačiai praktikuojami kitose šalyse ar organizacijose.

2.4. Teorinis darbo vietos inovacijų modelis

Senėjančių darbuotojų DVI problemos ir teorinė analizės leidžia teigti, kad DVI koncepcija paremta ne atskiromis fizinėmis darbo vietomis, bet yra orientuota organizacijos, kaip visumos, lygmenyje. Šiuo požiūriu DVI turėtų apimti tiesioginius ir netiesioginius būdus, leidžiančius sukurti tokią darbo vietos aplinką, kurioje vyresnio amžiaus darbuotojai galėtų atsiskleisti ir išnaudoti savo potencialą nepatirdami nesėkmių dėl savo amžiaus. Kitaip tariant, vyresnio amžiaus darbuotojų sveikatos, ekonominės, socialinės ir kitos problemos lemia inovatyvių darbo vietų pritaikymą atsižvelgiant į tokių darbuotojų interesus.

DVI yra svarbus veiksnys tiek makro, tiek mikro lygiu. Makro lygiu DVI svarba pasireiškia per teigiamą poveikį socialinei ir ekonominei aplinkai šalyje. Mikro lygiu pirmiausiai juntamas teigiamas DVI poveikis senėjančių darbuotojų darbingumui - darbui, vertybėms, kompetencijai, sveikatai. Savo ruožtu padidėjęs darbingumas lemia kitų kiekybinių charakteristikų didėjimą ir kokybinių gerėjimą tiek iš

darbuotojo, tiek iš organizacijos perspektyvų. To pasekoje tikėtinas didesnis organizacijų veiklos produktyvumas (žr. 11 pav.).



11 pav. Senėjančių darbuotojų DVI teorinis modelis (sudaryta autorės)

Remiantis teorine analize, DVI yra įvairių dimensijų, susijusių su darbo organizavimu ir žmogiškųjų išteklių vadyba (technologijos, komunikacija, darbo autonomija, įtraukimas į pokyčius, darbo lankstumas, mentorystė, mokymai, lyderystė ir vadovavimas, darbo autonomija), visuma. Tačiau, atsižvelgiant į darbo apimties apribojimus, tiriamos tik trys DVI dimensijos. Remiantis senėjančių darbuotojų DVI teoriniu modeliu, keliamos šios hipotezės:

H1: Inovatyvūs mokymo sprendimai didina senėjančių darbuotojų darbingumą.

H2: Mentorystės programos didina senėjančių darbuotojų darbingumą.

H3: Darbo laiko lankstumas didina senėjančių darbuotojų darbingumą.

Siekiant patikrinti iškeltas hipotezes, kitoje darbo dalyje atliekamas empirinis Alytaus miesto savivaldybės darbuotojų tyrimas.

3. SENĖJANČIŲ DARBUOTOJŲ DARBO VIETOS INOVACJŲ TYRIMAS IR JO REZULTATAI

3.1. Tyrimo metodika

3.1.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas - ištirti darbo vietos inovacijų poreikį Alytaus miesto savivaldybėje bei jų sąsajas su vyresnio amžiaus darbuotojų darbingumu. Siekiant šio tikslo, iškelti tokie tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti esamą DVI situaciją Alytaus miesto savivaldybėje;
2. Ištirti DVI poreikį Alytaus miesto savivaldybėje;
3. Išmatuoti darbuotojų darbingumą, mokymų, mentorystės, darbo laiko lankstumo dimensijas ir nustatyti jų sąsajas su darbuotojų darbingumu.

3.1.2. Tyrimo metodai

Tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti atliktas empirinis tyrimas taikant kiekybinį tyrimo metodą. Kiekybinis tyrimas pasirinktas todėl, kad gauti rezultatai yra išreiškiami skaičiais ir galima nustatyti sąsajas tarp norimų reiškinių. Duomenų rinkimo metodas – tiesioginė Alytaus miesto savivaldybės darbuotojų apklausa, panaudojant standartizuotą klausimyną. Toks duomenų rinkimo būdas pasirinktas todėl, kad klausimų standartizavimas užtikrina matuojamų kintamųjų palyginamumą populiacijoje (Butkevičienė, 2011).

Vykdant apklausą, atliekamas susistemintas informacijos rinkimas, kas sudaro sąlygas gauti kuo tikslesnius rezultatus, matematiniais statistiniais metodais įvertinti jų patikimumą. Apklausos metodas taip pat leidžia apklausti respondentus per trumpą laiką asmeniškai, elektroniniu paštu, telefonu ar mišriu būdu (Alborovienė, 2002).

Tyrimo duomenys apdoroti SPSS v.17 statistinės analizės programa. Paveikslų ir lentelių braižymui, remiantis SPSS programoje apdorotais tyrimo duomenimis, buvo naudojama Microsoft Office Excel programa.

3.1.3. Tyrimo instrumentas

Tyrimui atlikta buvo naudota anoniminė anketa (žr. 1 priedą), sudaryta pagal bendruosius anketų sudarymo reikalavimus.

Iš viso anketą sudarė 20 klausimų, kuriuos galima sugrupuoti į kelias dalis:

1) bendro pobūdžio klausimai – 1, 2.
2) klausimai, kuriais siekiama įvertinti esamą DVI situaciją Alytaus miesto savivaldybėje – 3, 4, 6, 7, 11, 13, 15, 17;
3) klausimai, kuriais siekiama ištirti DVI poreikį savivaldybėje – 5, 8, 9, 12, 14, 19;
4) mokymų dimensiją matuojanti skalė – 10;
5) lankstaus darbo laiko dimensiją matuojanti skalė – 16;
6) mentorystės dimensiją matuojanti skalė – 18;
7) darbingumą matuojanti skalė – 20.

Mokslinėje literatūroje nėra baigtinių skalių, matuojančių reikiamas dimensijas nagrinėjamos temos kontekste. Todėl mokymų, mentorystės ir darbo laiko lankstumo dimensijas matuojančios skalės sudarytos iš atskirų įvairių užsienio mokslininkų tyrimo anketų teiginių. Buvo atrinkti tie teiginiai, kurie darbo autorės nuomone, geriausiai atspindi nagrinėjamą tematiką. Darbingumą matuojanti skalė sudaryta iš 3 skalių teiginių:

- Hugick ir Leonard (1991) pasitenkinimo gyvenimu skalė (ang. Life satisfaction scale);
- Minesotos pasitenkinimo darbu skalės (angl. Job satisfaction scale) (Martins ir Proença, 2012);
- Didžiosios Britanijos sveikatos ir saugos darbe tarnybos psichosocialinės rizikos darbe klausimynas (angl. HSE psychosocial risks at work questionnaire) (Coussins et al, 2004).

Atrenkant teiginius remtasi holistiniu darbingumo modeliu - darbingumą lemia darbo, vertybių, kompetencijos ir sveikatos veiksniai (žr. 6 lentelę). Teiginių vertinimui buvo naudojama 5 balų Likert skalė: 1 – visiškai nesutinku/visiškai netenkina, 5 – visiškai sutinku/visiškai tenkina.

6 lentelė. Vyresnio amžiaus darbuotojų darbo laiko organizavimo būdai (sudaryta autorės)

Holistinis darbingumo modelis		**Skalės teiginiai**	**Pirminė skalė**
Darbas	Fiziniai reikalavimai, protinė įtampa, palaikymas	Mano darbas yra arti namų	Hugick ir Leonard (1991) skalė
		Fizinės darbo sąlygos yra geros	Minesotos skalė
		Aš neturiu pakankamai pertraukėlių darbingumui atgauti	D. Britanijos sveikatos ir saugos darbe tarnybos klausimynas
Vertybės	Pasitenkinimas darbu, motyvacija	Mano darbas yra įdomus	Hugick ir Leonard (1991) skalė
		Turiu galimybę atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo sugebėjimus	Minesotos skalė
		Turiu galimybę tapti pripažintu kolegų akyse	Hugick ir Leonard (1991) skalė
Kompetencija	Išsilavinimas, žinios	Turiu galimybę kartas nuo karto atlikti įvairų darbą	Minesotos skalė
		Turiu galimybę mokytis ir įgyti naujų įgūdžių	Hugick ir Leonard (1991) skalė
Sveikata	Simptomai	Santykiai darbe yra įtempti	D. Britanijos sveikatos ir saugos darbe tarnybos klausimynas
		Darbe patiriu daug streso	Hugick ir Leonard (1991) skalė
		Turiu galimybę rinktis, kokiu intensyvumu dirbti	D. Britanijos sveikatos ir saugos darbe tarnybos klausimynas

Siekiant įvertinti sudarytų skalių patikimumą, naudojamas Cronbach alpha koeficientas α (žr. 7 lentelę). Kai $\alpha \geq 0,9$, klausimyno vidinis nuoseklumas yra puikus, kai $0,9 > \alpha \geq 0,8$ – geras, kai $0,8 > \alpha \geq 0,7$ – priimtinas, $0,7 > \alpha \geq 0,6$ – kvestionuotinas, kaip $0,6 > \alpha \geq 0,5$ – žemas, kai $0,5 > \alpha$ – nepriimtinas (Tavakol ir Dennick, 2011).

7 lentelė. Cronbach alpha reikšmės (sudaryta autorės)

Skalės	Cronbach Alpha	Skalės teiginių skaičius, N
Mokymų dimensijos skalė	0,91	6
Lankstaus darbo laiko skalė	0,83	5
Mentorystės skalė	0,90	5
Darbingumo skalė	0,72	11

Kaip matyti iš lentelės, visų klausimyno skalių *Cronbach alpha* koeficiento reikšmė yra didesnė kaip 0,7. Tai reiškia, kad klausimyno vidinis nuoseklumas yra priimtinas. Todėl galima teigti, kad skalių teiginiai patikimai atspindi ir matuoja sprendžiamą problemą.

3.1.4. Tyrimo imtis

Šiuo metu savivaldybės sąrašinis darbuotojų skaičius yra 179. Kiek mažiau kaip pusę visų darbuotojų sudaro tie, kurie yra jaunesni kaip 50 metų (48,04 proc.). Darbuotojai, kuriems yra 50-60 metų sudaro 39,66 proc., o vyresnis kaip 60 metų – 12,29 proc. Tiriamoji visuma (N) – Alytaus miesto savivaldybės darbuotojai, kuriems yra suėję 50 metų ir vyresni. Taigi, šiuo metu Alytaus miesto savivaldybėje dirba 93 darbuotojai sulaukę minėto amžiaus. Keletas darbuotojų sirgo arba atostogavo ir tyrime dalyvauti negalėjo. Dėl šios priežasties tiriamoji visuma sumažėjo iki 86 darbuotojų.

Kadangi tiriamoji visuma yra maža, tai tyrimo imtis skaičiuojama pagal Paniotto formulę (Budrienė ir Morkvėnas, 2006):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur: n – reikiamas respondentų skaičius; Δ – paklaida; N – visumos narių skaičius.

Kai N = 86, apskaičiuota tyrimo imtis n = 70,78 (71 respondentas). Leistinoji paklaida - 5 proc. Paklausos patikimumas apskaičiuojamas pagal formulę (Budrienė ir Morkvėnas, 2006):

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} - \frac{1}{N}} = \sqrt{\frac{1}{52} - \frac{1}{60}} = 0.050 \qquad p = 1 - 0.050 = 0.95$$

Atlikto tyrimo statistinis patikimumo laipsnis yra standartinis 95 proc.

3.1.5. Tyrimo eiga

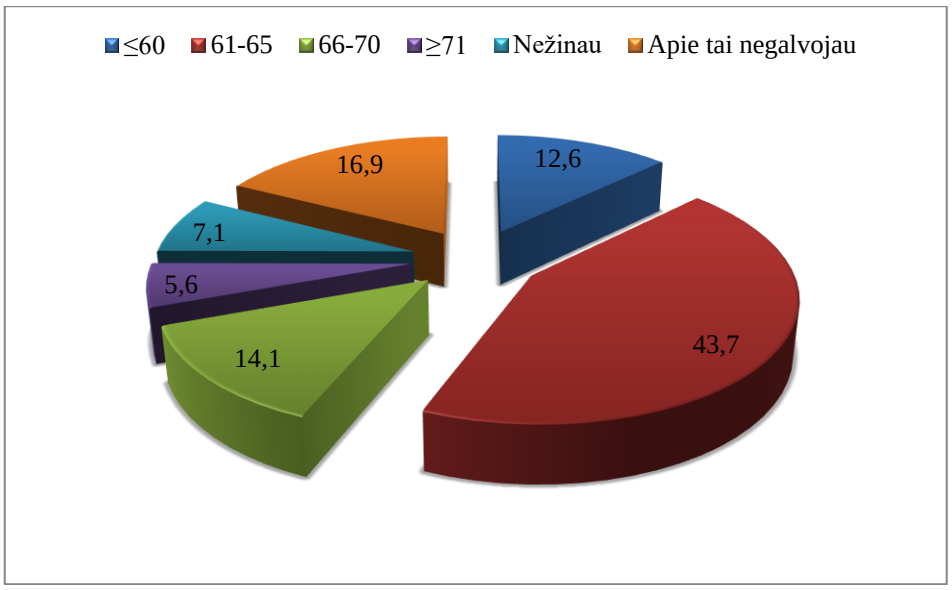
Alytaus miesto savivaldybės vyresnio amžiaus darbuotojų apklausa atlikta 2016 metų gruodžio 22-27 dienomis.

Dalis anketų spausdintinėje formoje buvo pateiktos respondentams asmeniškai, kita dalis buvo pateikta išplatinant nuorodą į interneto svetainėje http://www.manoapklausa.lt/apklausa/858167712/ patalpintą klausimyną. Siekiant atsakymų nuoširdumo, respondentams buvo garantuojamas apklausos anonimiškumas.

Vykdant tyrimą buvo susidurta su tam tikrais nesklandumais. Respondentai nesuprato kai kurių teiginių. Tačiau tinkamai paaiškinus, kaip reikia atsakyti į neaiškius klausimus, problema buvo išspręsta ir respondentai galėjo sėkmingai pabaigti pateiktas anketas.

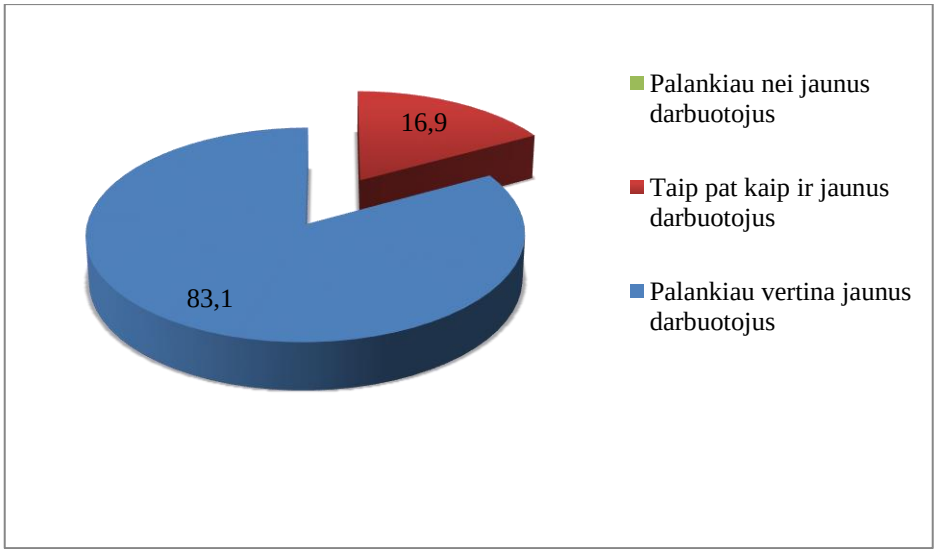
3.2. Tyrimo rezultatai

Pirmuoju anketos klausimu norėta sužinoti, kada respondentai planuoja galutinai nutraukti darbą ir išeiti į pensiją? Remiantis tyrimo rezultatais matyti, kad 12,6 proc. respondentų teigė baigsiantys darbinę karjerą iki 60 metų amžiaus, kadangi ketina pasinaudoti galimybe išeiti į pensiją ankščiau laiko. Natūralu, kad didžioji dalis respondentų (43,7 proc.) nurodė, kad į pensiją išeis sulaukę įstatymuose numatyto pensinio amžiaus ir toliau dirbti neketina. Pagal šiuo metu galiojančius įstatymus senatvės pensijos amžius palaipsniui ilginamas iki 65 metų: kiekvienais kalendoriniais metais moterims pridedama po 4 mėnesius, vyrams – po 2 mėnesius, kol 2026 m. pensijos amžius ir vyrams, ir moterims bus vienodas – 65 metai. Dar 14,1 proc. respondentų nurodė, kad į pensiją ketina išeiti sulaukę 66-70 m., 5,6 proc. – sulaukus 71 metų amžiaus ar dar vėliau. Beveik ketvirtadalis respondentų apskritai nenurodė amžiaus ribų. Dalis jų teigė nežinantys (7,1 proc.), nes tai priklausys nuo valstybės politikos. Dar 16,9 proc. teigė apie tai negalvojantys (žr. 12 pav.).



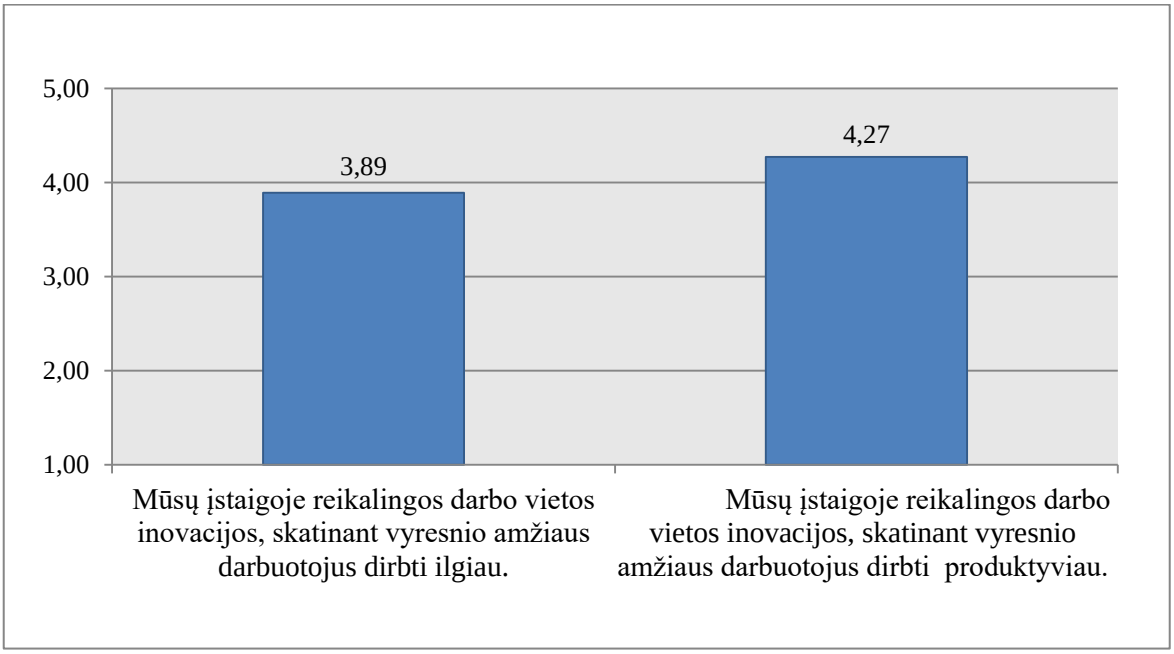
12 pav. Išėjimo į pensiją amžius, proc.

Antruoju klausimu norėta sužinoti, kaip pačių darbuotojų nuomone savivaldybės vadovai vertina vyresnio amžiaus darbuotojus? Nebuvo nei vieno respondento, kurio nuomone, vyresnio amžiaus darbuotojai yra vertinami palankiau už jaunus darbuotojus. Dauguma respondentų (83,1 proc.) pasisakė už tai, kad jų organizacijoje palankiau yra vertinami jaunesni darbuotojai. Likusi dalis (16,9 proc.) manė, kad tiek jauni, tiek vyresni darbuotojai organizacijos vadovų yra vertinami vienodai (žr. 13 pav.).



13 pav. Darbdavio požiūris į jaunus ir vyresnius darbuotojus, proc.

Trečiuoju anketos klausimu siekta išsiaiškinti, ar darbuotųjų nuomone, jų organizacijoje yra reikalingos DVI. Šiuo tikslu 5 balų Likert skalėje buvo prašoma įvertinti du teiginius (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku). Teiginys, kad Alytaus savivaldybėje DVI reikalingos skatinant vyresnio amžiaus darbuotojus dirbti ilgiau įvertintas 3,89 balo. Teiginys, kad tiriamoje savivaldybėje DVI reikalingos skatinant vyresnio amžiaus darbuotojus dirbti produktyviau įvertintas 4,27 balo (žr. 14 pav.). Remiantis tokiu vertinimu galima daryti prielaidą, kad egzistuoja inovatyvių sprendimų poreikis, vyresnio amžiaus darbuotojai yra atvirti naujovėms.



14 pav. Subjektyvus DVI poreikis darbuotojų vertinimu, balais

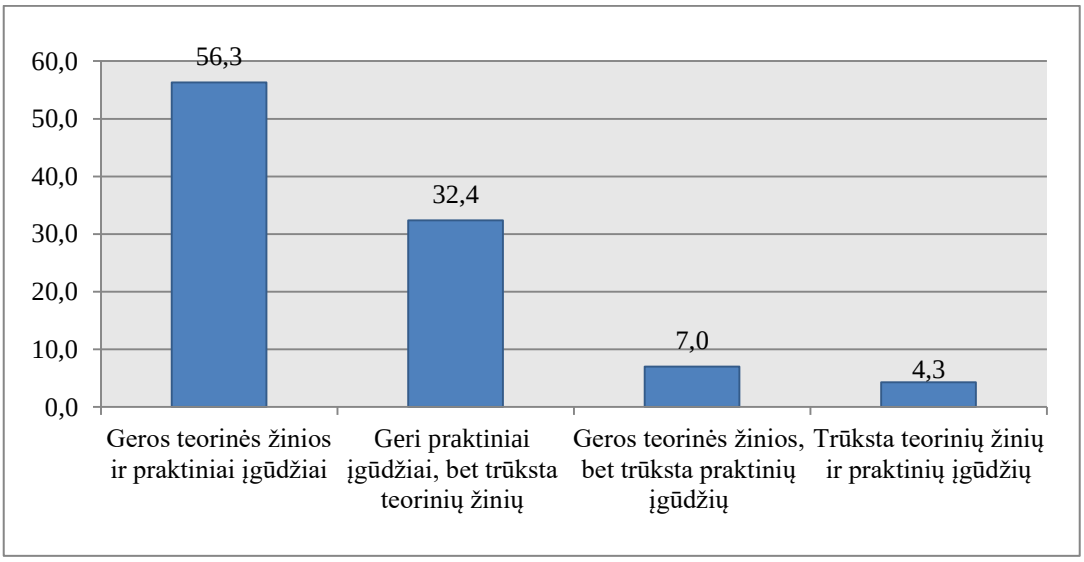
Ketvirtuoju ir penktuoju anketos klausimais siekta išsiaiškinti, kuri iš DVI strategijų šiuo metu yra taikoma savivaldybėje ir kurių strategijų taikymo vyresnio amžiaus darbuotojai norėtų. Tyrimo rezultatai rodo, kad šiuo metu nepilno darbo etato ir lanksčių darbo valandų strategijos savivaldybėje netaikomos. Tačiau nepilno darbo etato strategijos pageidautų 7,0 proc. respondentų, o lanksčių darbo valandų – 16,8 proc. respondentų. Tik 2,8 proc. respondentų nurodė, kad jų atžvilgiu galimas perkėlimas į pareigas su mažesne atsakomybe, dar tokia pati dalis respondentų šios strategijos taikymo pageidautų. Kas Alytaus miesto savivaldybėje taikomi inovatyvūs mokymų ir įgūdžių tobulinimo sprendimai pažymėjo net 43,7 proc. respondentų, dar 30,9 proc. tokios strategijos taikymo pageidautų. Šiuo metu galimybė mokyti jaunesnius darbuotojus pilnu ar daliniu etatu turi vos 2,8 proc. vyresnio amžiaus darbuotojų. Tokios DVI strategijos pageidautų 15,5 proc. respondentų. Galimybę eiti ilgesnių atostogų turi 5,6 proc. respondentų,

dar 15,5 proc. norėtų ilgesnės atostogų trukmės. Net 36,6 proc. respondentų nurodė, kad nežino kokios DVI strategijos šiuo metu yra taikoma savivaldybėje. Likusi dalis (8,5 proc.) nurodė, kad jokia DVI savivaldybėje išvis nėra taikoma (žr. 8 lentelę). Apibendrinant tokius tyrimo rezultatus galima teigti, kad šiuo metu Alytaus miesto savivaldybėje DVI strategijų taikymas yra ribotas. Ateityje savivaldybė, siekdama sudominti ir išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus, turėtų skirti daugiau dėmesio tinkamų DVI strategijų paieškai ir įgyvendinimui. Žinoma, reikėtų atsižvelgti ir į tai, kad respondentai norėtų lanksčių darbo valandų, mokymų, išnaudoti savo įgūdžius mokant jaunesnius darbuotojus ir pan.

8 lentelė. Taikomos ir pageidautinos strategijos, proc.

Strategija	Taikoma	Pageidautina
Nepilnas darbo etatas	-	7,0
Lanksčios darbo valandos	-	16,8
Perkėlimas į pareigas su mažesne atsakomybe	2,8	2,8
Mokymai ir įgūdžių tobulinimas	43,7	30,9
Galimybė mokyti jaunesnius darbuotojus pilnu ar daliniu etatu	2,8	15,5
Ilgesnės atostogos	5,6	15,5
Nežinau	36,6	1,5
Jokia	8,5	-

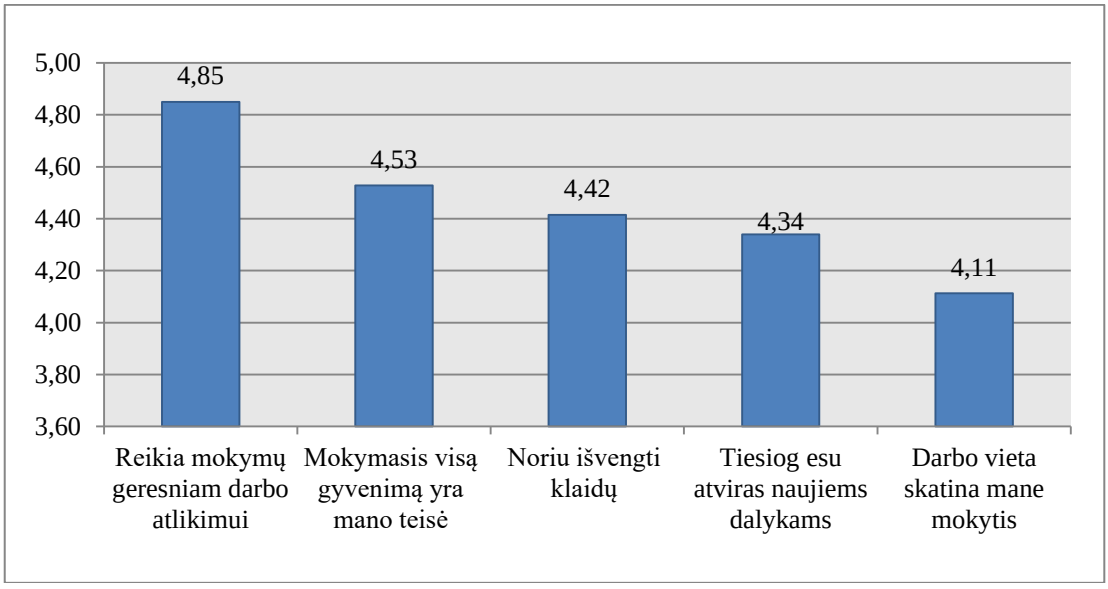
Šeštuoju anketos klausimu norėta sužinoti, ar respondentų nuomone jie turi pakankamai mokymų, kad gerai atliktų savo darbą (žr. 15 pav.).



15 pav. Profesinių įgūdžių ir kompetencijų vertinimas, proc.

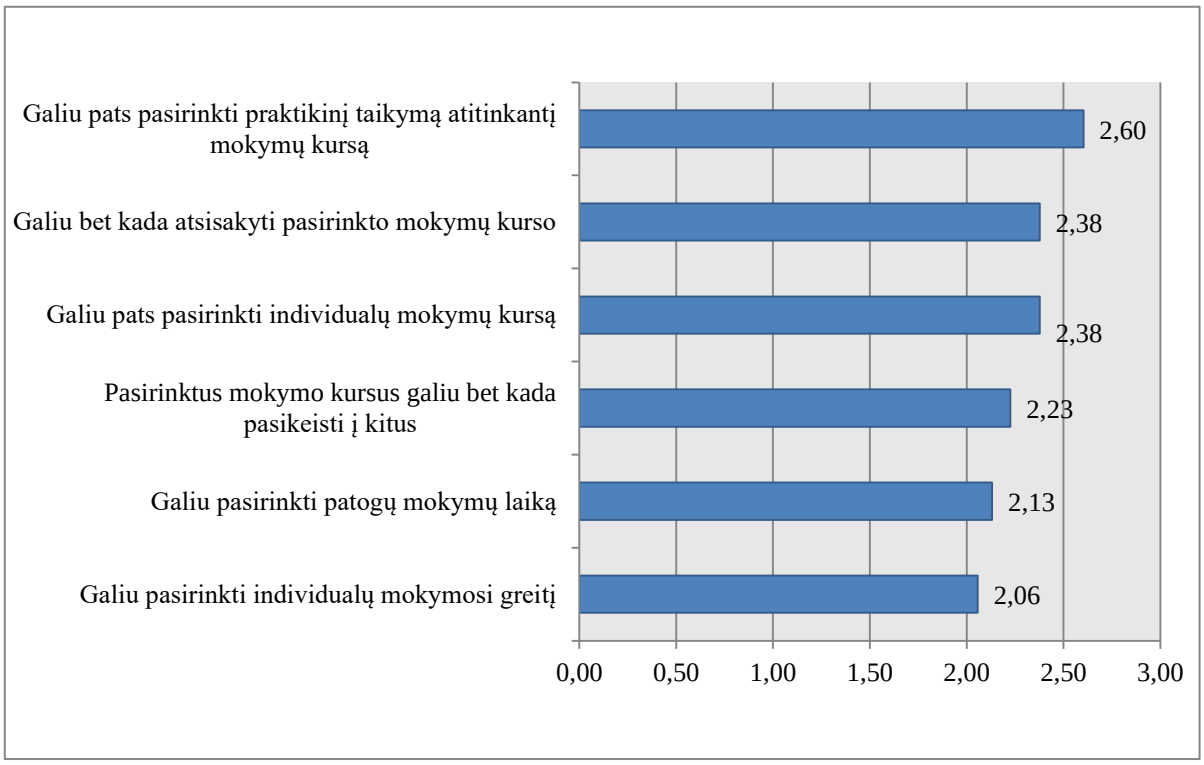
Kiek daugiau nei pusė (50,7 proc.) pasirinko atsakymą „taip“, 43,7 proc. – „ne“, likusi dalis (5,9 proc.) rinkosi atsakymą „nežinau“. Todėl septintuoju anketos klausimu siekta įvertinti darbuotojų profesinius įgūdžius ir kompetencijas. Dauguma respondentų (56,3 proc.) nurodė, kad jų turimos teorinės žinios ir praktiniai įgūdžiai yra geri. Tačiau net 32,4 proc. nurodė, kad jų praktiniai įgūdžiai yra geri, bet jiems trūksta teorinių žinių. Dar 7,0 proc. respondentų teigė, kad jie turi geras teorines žinias, bet jiems trūksta praktinių įgūdžių. Buvo ir tokių (4,22 proc.), kurie teigė, kad jie jaučia ir teorinių žinių, ir praktinių įgūdžių stoką

Aštuntuoju anketos klausimu respondentų buvo prašoma 5 balų Likert skalėje įvertinti savo norą mokytis, atnaujinti įgūdžius ar įgyti naujų (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku). Aukščiausiu balu (4,85 balo) įvertintas teiginys, kad mokymai yra reikalingi geresniam darbo atlikimui. Žemiausiu balu (4,11 balo) įvertintas teiginys, kad pati darbo vieta skatina darbuotojus mokytis. Likusiųjų teiginių (mokymasis visą gyvenimą, noras išvengti klaidų ir atvirumas naujiems dalykams) įvertinimai taip pat viršija 4 balus. Todėl galima teigti, kad ir vyresnio amžiaus darbuotojai nori ir yra pasiruošę mokytis bei tobulėti (žr. 16 pav.). Devintuoju anketos klausimu nustatyta, kad labiausiai vyresnio amžiaus darbuotojams trūksta specializuotų mokymų, susijusių su atliekamu darbu (28,16 proc.), mokymų naudotis naujomis IT (42,25 proc.), kompiuterinio raštingumo mokymai (15,49 proc.), užsienio kalbų mokymai (14,08 proc.), problemų identifikavimas ir sprendimas (12,67 proc.). Taip pat darbuotojams trūksta mokymų šiose srityse: derybų menas (8,45 proc.), konfliktų valdymas (9,85 proc.), komandinis darbas (9,85 proc.), bendravimas su kolegomis (5,63 proc.). Buvo ir tokių (4,2 proc.), kurie teigė, kad turimos žinios juos tenkina ir mokymai nėra reikalingi.



16 pav. Darbuotojų noras atnaujinti įgūdžius ar įgyti naujų, balais

Dešimtuoju anketos klausimu buvo siekiama išmatuoti mokymų dimensiją. Tuo tikslu respondentų buvo prašoma 5 balų Likert skalėje (1 visiškai nesutinku, 5 visiškai sutinku) įvertinti teiginius apie individualias galimybes planuojant tobulinimo(si) kursus. Tyrimo rezultatai rodo, kad visi teiginiai įvertinti žemiau kaip trys balai. Aukščiausias įvertinimas (2,6 balo) atiteko teiginiui „galiu pats pasirinkti praktikinį taikymą atitinkantį mokymų kursą“. Tuo tarpu žemiausiu balu (2,06 balo) įvertintas teiginys „galiu pasirinkti individualų mokymosi greitį“. Taigi, galima teigti, kad Alytaus miesto savivaldybėje mokymai nėra pritaikyti prie vyresnio amžiaus darbuotojų poreikių (žr. 17 pav.).



17 pav. Galimybė rinktis mokymus ir jų parametrus, balais

Vienuoliktuoju anketos klausimu norėta sužinoti, kokie inovatyvūs mokymosi metodai šiuo metu yra taikomi savivaldybėje. Tuo tarpu dvyliktojo klausimo paskirtis – 5 balų Likert skalėje (1 – visiškai nenoriu, 5 – labai noriu) įvertinti darbuotojų norą praktikoje išbandyti inovatyvius mokymosi metodus. Kad šiuo metu savivaldybėje taikomas projektų metodas, teigė tik 9,6 proc. respondentų. Tuo tarpu noras išbandyti projektų metodą įvertintas 3,62 balo. Darbo rotacija taip pat retai taikomas inovatyvus mokymosi metodas Alytaus miesto savivaldybėje (7 proc.). Tačiau noras šį metodą išbandyti vyresnio įvertintas 4,08 balo. Beveik ketvirtadalis respondentų (23,9 proc.) mokosi praktinių stažuočių metu. Noras mokytis šiuo metodu įvertintas 3,94 balo. Tik 12,6 proc. respondentų nurodė, kad mokosi įgalintų darbo

grupių sesijų metu. Tačiau egzistuoja stiprus noras (4,83 balo) šį metodą išbandyti praktikoje. Labai maža dalis respondentų mokosi e-mokymų (7 proc.) ir nuotolinių mokymų (5,6 proc.) metodais. Tačiau noras šiuos metodus taikyti gan stiprus – atitinkamai 4,53 ir 4,08 balo. Net 34,2 proc. vyresnio amžiaus darbuotojų teigė, kad jų darbo vietoje netaikomas nei vienas iš paminėtų inovatyvių mokymosi metodų (žr. 9 lentelę). Reziumuojant tokius tyrimų rezultatus teigtina, kad Alytaus miesto savivaldybėje trūksta inovatyvių mokymosi sprendimų.

9 lentelė. Taikomi ir pageidautini mokymosi metodai

Strategija	Taikomi, proc.	Pageidautini, balais
Projektų metodas	9,6	3,62
Darbo rotacija	7,0	4,08
Praktinės stažuotės	23,9	3,94
Įgalintos darbo grupių sesijos	12,7	4,83
E-mokymas	7,0	4,53
Nuotolinis mokymas	5,6	4,08
Nei vienas iš paminėtų	34,2	-

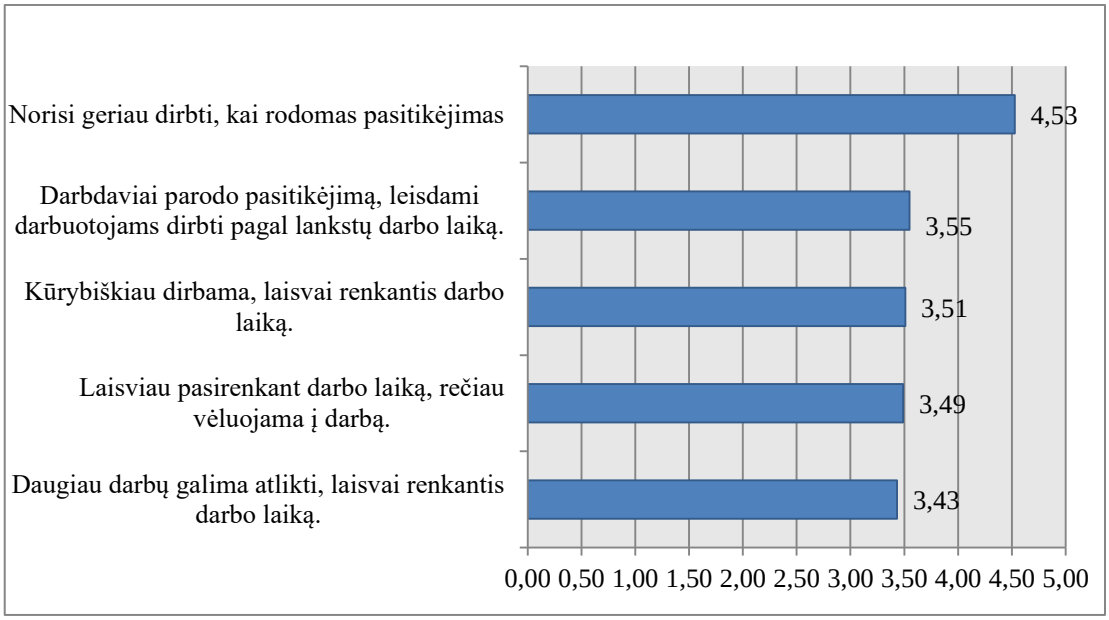
Tryliktuoju ir keturioliktuoju anketos klausimais 5 balų Likert skalėje (1 visiškai netenkina, 5 - visiškai tenkina) norėta įvertinti teiginius apie tai, kaip respondentus tenkina esamos darbo laiko formos ir kokių darbo laiko formų jie norėtų. Iš 10 lentelėje pateiktų tyrimo rezultatų matyti, kad respondentai sąlyginai yra patenkinti esamomis darbo laiko formomis ir kardinalių pokyčių šioje srityje nenorėtų.

lentelė 10. Pasitenkinimas esamomis ir pageidautinos darbo laiko formomis, balais

Strategija	Tenkina	Strategija	Pageidautina
Darbo laiko pradžia	4,58	Laisvai pasirenkamas darbo pradžios laikas	3,28
Darbo laiko pabaiga	4,60	Laisvai pasirenkamas darbo pabaigos laikas	3,45
Darbo dienos trukmė	4,53	Laisvai pasirenkama darbo dienos trukmė	3,21
Darbo savaitės trukmė	4,60	Laisvai pasirenkama darbo savaitės trukmė	3,15
Pertraukų laikas	4,19	Laisvai pasirenkamas pertraukų laikas	3,38
Atostogų trukmė	3,98	Laisvai pasirenkama atostogų trukmė	3,89
Atostogų laikas	4,00	Laisvai pasirenkamas atostogų laikas	4,19

Penkioliktuoju anketos klausimu buvo norėta sužinoti pagrindinius lankstaus darbo laiko įgyvendinimo barjerus Alytaus miesto savivaldybėje. Atsakymai pasiskirstė labai įvairiai: 28,2 proc. teigė, kad pagrindinis barjeras yra techninės kliūtys, 23,9 proc. paminėjo netinkamą vadovų požiūrį į lankstų darbo laiką, 18,7 proc. nurodė netinkamą pačių darbuotojų požiūrį į lankstų darbo laiką, 13,7 proc. paminėjo blogą klimatą savivaldybėje, dar 15,5 proc. nurodė kitas priežastis. Tarp kitų priežasčių populiariausios buvo šios: mūsų įstaigai lankstus darbo laikas netinka, neleidžia įstatymai, valstybinėje institucijoje tai neįmanoma.

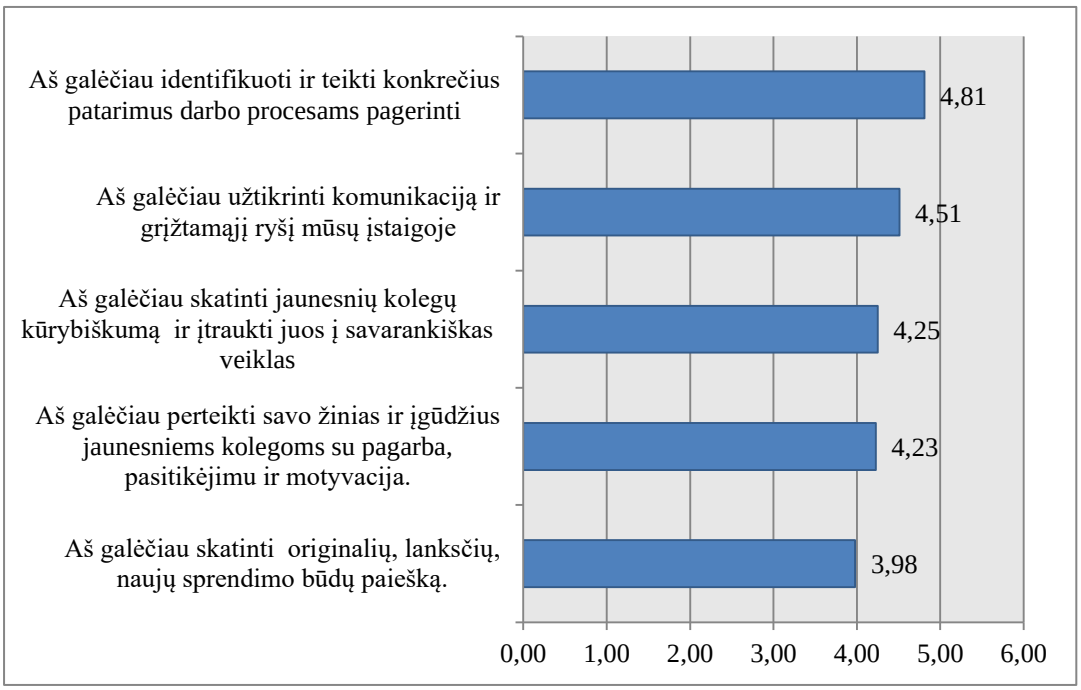
Šešioliktuoju anketos klausimu buvo siekiama išmatuoti lankstaus darbo laiko dimensiją. Tuo tikslu respondentų buvo prašoma 5 balų Likert skalėje (1 visiškai nesutinku, 5 visiškai sutinku) įvertinti su tuo susijusius teiginius. Aukščiausiu balu (4,53 balo) įvertintas teiginys „norisi geriau dirbti, kai rodomas pasitikėjimas“. Žemiausiu balu (3,43 balo) įvertintas teiginys „daugiau darbų galima atlikti laisvai renkantis darbo laiką“ (žr. 18 pav.). Tokie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad Alytaus miesto savivaldybėje dirbantys vyresnio amžiaus darbuotojai nemano, kad lankstaus darbo galimybės yra pridėtinę vertę kuriantis veiksnys.



18 pav. Lankstaus darbo laiko vertinimas, balais

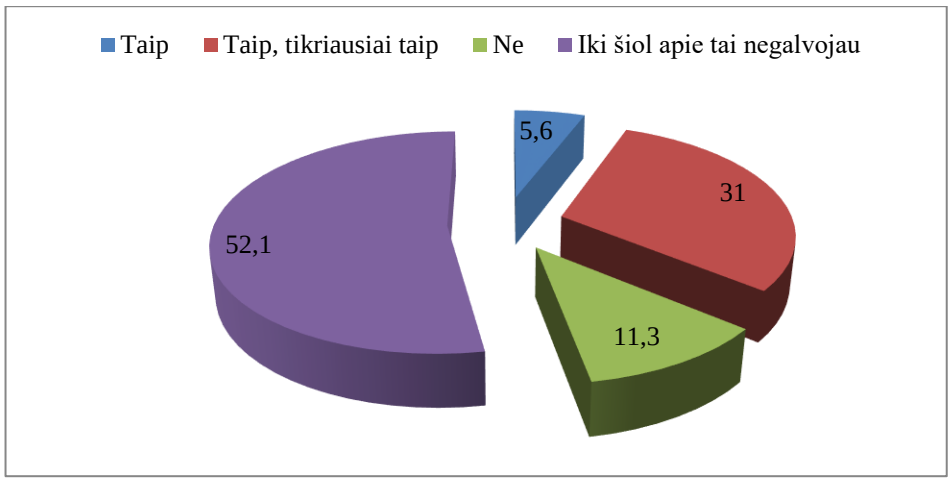
Septynioliktuoju anketos klausimu siekta sužinoti, ar Alytaus miesto savivaldybėje šiuo metu yra taikomos mentorystės programos. Tik 28,2 proc. pasirinko atsakymą „taip“. Likusi dalis (71,8 proc.) teigė, kad mentorystės programos nėra taikomos. Todėl aštuonioliktuoju klausimu siekta išmatuoti mentorystės

dimensiją Alytaus miesto savivaldybėje. Tuo tikslu buvo prašoma 5 balų Likert skalėje (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku) įvertinti metorystės dimensiją matuojančios skalės teiginius. Visi skalės teiginiai įvertinti sąlyginai aukštais balais. Aukščiausiu balu (4,81 balo) įvertintas teiginys „aš galėčiau identifikuoti ir teikti konkrečius patarimus darbo procesams pagerinti“. Žemiausiu balu (3,98 balo) įvertintas teiginys „aš galėčiau skatinti originalių, lanksčių, naujų sprendimo būdų paiešką“ (žr. 19 pav.). Tokie tyrimo rezultatai byloja apie tai, kad Alytaus miesto savivaldybėje egzistuoja stiprus pagrindas mentorystės programoms. Tokiu būdu būtų galima „iš naujo" įdarbinti patyrusius brandaus amžiaus darbuotojus, kad šie mokytų jaunimą pasidalindami savo žiniomis ir praktine patirtimi.



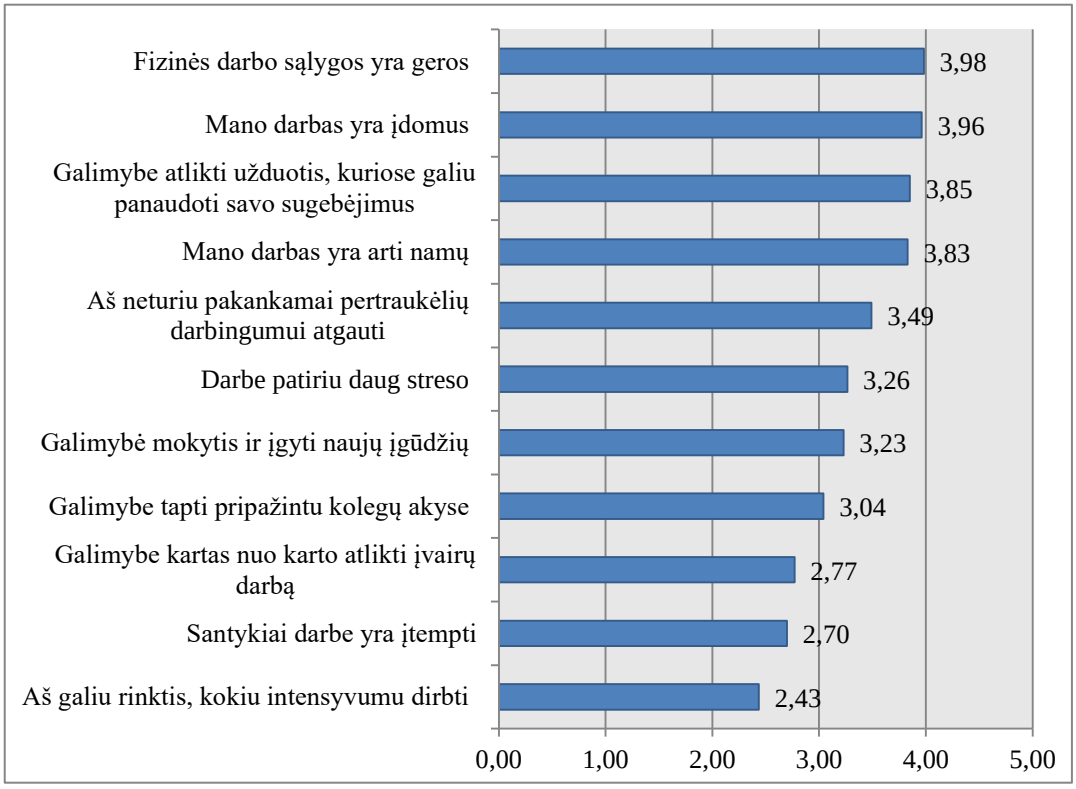
19 pav. Mentorystės galimybių vertinimas, balais

Devynioliktuoju anketos klausimu norėta sužinoti, ar respondentai norėtų tapti mentoriumi savo organizacijoje. Tyrimo metu nustatyta, kad tik 11,3 proc. tikrai nenorėtų tapti mentoriumi. Tvirtai norą tapti mentoriumi išreiškė 5,6 proc. respondentų, dar 31 proc. pasirinko atsakymą „taip, tikriausiai taip“. Visgi pažymėtina, kad daugiau kaip pusė (52,1 proc.) respondentų iki šiol apie tai negalvojo. Tokius rezultatus galima paaiškinti tuo, kad Lietuvos organizacijose mentorystė yra ganėtinai retas reiškinys. O ši naujovė lemia tai, kad daugelis vyresnio amžiaus darbuotojų apie mentorystės programas beveik nieko nežino.



20 pav. Noras dirbti mentoriumi, proc.

Dvidešimtuoju anketos klausimu buvo siekiama išmatuoti Alytaus miesto savivaldybėje dirbančių vyresnio amžiaus darbuotojų darbingumo dimensiją. Tuo tikslu respondentų buvo prašoma 5 balų Likert skalėje (1 visiškai nesutinku, 5 visiškai sutinku) įvertinti su tuo susijusius teiginius. Respondentų vertinimai pasiskirstė labai įvairiai. Aukščiausiu balu (3,98 balo) įvertintas teiginys „fizinės darbo sąlygos yra geros“. Tuo tarpu žemiausiu balu (2,43 balo) įvertintas teiginys „aš galiu rinktis, kokiu intensyvumu dirbti“ (žr. 21 pav.).



21 pav. Darbingumo vertinimas, balais

Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad Alytaus miesto savivaldybės darbuotojų mokymai nėra pritaikyti prie vyresnio amžiaus darbuotojų poreikių, inovatyvūs mokymo metodai beveik netaikomi. Savivaldybės darbuotojai sąlyginai yra patenkinti esamomis darbo laiko formomis ir kardinalių pokyčių šioje srityje nenorėtų. Negana to, darbuotojai nemano, kad lankstaus darbo laiko galimybės yra pridėtinę vertę kuriantis veiksnys. Alytaus miesto savivaldybėje egzistuoja stiprus pagrindas mentorystės programoms, kurių metu galima „iš naujo" įdarbinti patyrusius brandaus amžiaus darbuotojus, kad šie mokytų jaunimą pasidalindami savo žiniomis ir praktine patirtimi. Kita vertus, Lietuvos organizacijose mentorystė yra ganėtinai retas reiškinys, o ši naujovė lemia tai, kad daugelis vyresnio amžiaus darbuotojų apie mentorystės programas beveik nieko nežino. Dauguma Alytaus miesto savivaldybės darbuotojų (52,1 proc.) iki šiol negalvojo apie tapimą mentoriumi. Reziumuojant teigtina, kad šiuo metu DVI taikymas Alytaus miesto savivaldybėje yra ribotas. Siekiant sudominti ir išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus, reikėtų skirti daugiau dėmesio tinkamų DVI paieškai ir įgyvendinimui. Juolab, kad savivaldybėje egzistuoja inovatyvių sprendimų poreikis, o vyresnio amžiaus darbuotojai yra atvirti naujovėms.

3.3. Darbo vietos inovacijų ir darbingumo sąsajos

Siekiant nustatyti sąsajas tarp trijų DVI dimensijų (mokymai, mentorystė, darbo laiko lankstumas) ir darbingumo, atlikta koreliacinė ir regresinė analizės.

Koreliacinės analizės metu skaičiuojamas koreliacijos koeficientas *r*. Koreliacijos koeficientas gali turėti reikšmes nuo -1 iki 1. Kai koreliacijos koeficientas yra teigiamas, tai reiškia, kad didėjant nagrinėjam nepriklausomam kintamajam, priklausomų kintamųjų reikšmės didėja. Ir atvirkščiai, kai koreliacijos koeficientas yra neigiamas, tai didėjant nepriklausomo kintamojo reikšmei, priklausomų kintamųjų reikšmės mažėja (Pabedinskaitė, 2009). Sakoma, kad tarp kintamųjų yra (Venclovienė, 2010):

- ✓ silpnas ryšys, jei $|r| \leq 0,3$,
- ✓ vidutinio stiprumo ryšys, jei $0,3 < |r| \leq 0,6$,
- ✓ stiprus ryšys, jei $|r| > 0,6$.

Pasiskirsčiusiems pagal normalųjį dėsnį intervaliniams kintamiesiems yra skaičiuojamas Pirsono koreliacijos koeficientas (Pukėnas, 2009). Apskaičiuoti koreliacijos koeficientai tarp Alytaus miesto savivaldybės vyresnio amžiaus darbuotojų darbingumo ir tokių Dvi dimensijų kaip mokymai, mentorystė bei lankstus darbo laikas, pateikiami žemiau esančioje 11 lentelėje.

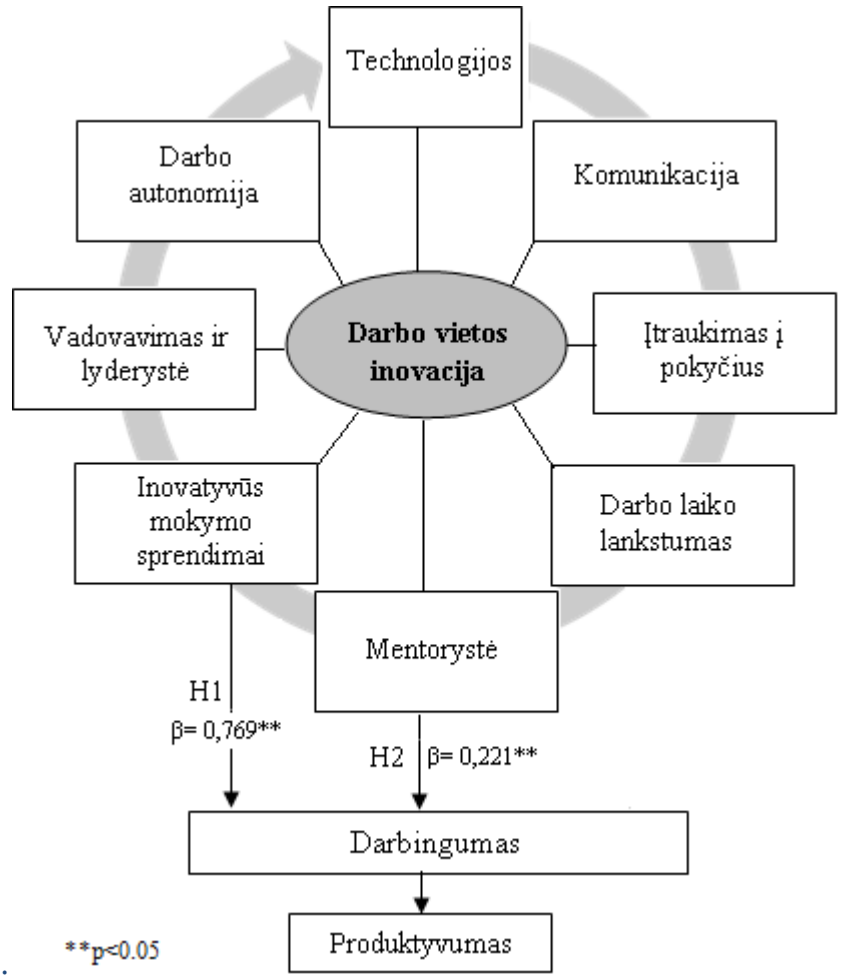
11 lentelė. Koreliaciniai ryšiai

DVI dimensijos		Mokymų dimensija	Lankstaus darbo laiko dimensija	Mentorystės dimensija	Darbingumo dimensija
Mokymų dimensija	Pirsono koreliacijos koeficientas	1	0,011	0,399**	0,616**
	Reikšmingumas		0,939	0,003	0,000
Lankstaus darbo laiko dimensija	Pirsono koreliacijos koeficientas	0,011	1	0,074	0,194
	Reikšmingumas	0,939		0,604	0,169
Mentorystės dimensija	Pirsono koreliacijos koeficientas	0,399**	0,074	1	0,385**
	Reikšmingumas	0,003	0,604		0,005
Darbingumo dimensija	Pirsono koreliacijos koeficientas	0,616**	0,194	0,385**	1
	Reikšmingumas	0,000	0,169	0,005	

** p<0,01, * p<0,05

Kaip matyti iš aukščiau pateiktos lentelės, tarp mokymų dimensijos ir darbingumo dimensijos egzistuoja stiprus ir statistiškai reikšmingas ryšys (r=0,616, p<0,01). Todėl galima teigti, kad gerėjant vyresnio amžiaus darbuotojų mokymų kokybei, didėja ir jų darbingumas. Tarp lankstaus darbo laiko dimensijos ir darbingumo dimensijos egzistuoja silpnas ir statistiškai nepatikimas ryšys (r=0,194, p>0,05). Tuo tarpu tarp mentorystės dimensijos ir darbingumo dimensijos egzistuoja vidutinio stiprumos statistiškai reikšmingas ryšys (r=0,385, p<0,01). Todėl galima teigti, kad savivaldybėje taikomos mentorystės programos teigiama linkme veiktų vyresnio amžiaus darbuotojų darbingumą.

Pagrindinis regresinės analizės tikslas – matematiškai įvertinti įvairių veiksnių tarpusavio sąveiką. Čia yra svarbūs du parametrai - Anova p-reikšmė ir standartizuotas regresijos koeficientas beta (β). Anova p-reikšmė parodo ar porinės regresijos lygtyje yra susijusių regresorių. Kai p<0,05, tai regresijos modelis yra tinkamas ir statistiškai patikimas. Koeficientas β leidžia įvertinti nepriklausomo kintamojo įtaką priklausomam kintamajam - kuo β didesnis, tuo įtaka didesnė (Čekanavičius, 2011). Regresinė analizė (žr. 2 priedą) leido patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes (žr. 22 pav.).



22 pav. Patikslintas senėjančių darbuotojų DVI modelis (sudaryta autorės)

H1: Inovatyvūs mokymo sprendimai didina senėjančių darbuotojų darbingumą. Ši hipotezė patvirtinta. Inovatyvūs mokymo sprendimai teigiamai įtakoja vyresnio amžiaus darbuotojų darbingumą (β= 0,769, p=0,000) ir paaiškina 37,9 proc. darbingumo dimensijos (R^2= 0,379).

H2: Mentorystės programos didina senėjančių darbuotojų darbingumą. Ši hipotezė patvirtinta. Mentorystė teigiamai įtakoja vyresnio amžiaus darbuotojų darbingumą (β= 0,221, p=0,000) ir paaiškina 38,5 proc. darbingumo dimensijos (R^2= 0,385).

H3: Darbo laiko lankstumas didina senėjančių darbuotojų darbingumą. Ši hipotezė atmesta ir regresinės analizės metu tikrinta nebuvo, nes remiantis koreliacinės analizės rezultatais, darbo laiko lankstumas nekoreliuoja su darbingumu (p>0,05).

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę daromos šios išvados:

1. Senėjanti pasaulio visuomenė lemia ir darbo jėgos senėjimą. Tai sukelia neigiamus padarinius darbo rinkoje, sukuria papildomus barjerus darniai ekonomikos raidai užtikrinti. Jau šiandien vyresnio amžiaus darbuotojų užimtumo ir įtraukimo į darbo rinką didinimas yra viena iš prioritetinių sričių daugelyje pasaulio valstybių. Be to, keičiasi tiek darbdavių požiūris į vyresnio amžiaus darbuotojus, tiek pačių darbuotojų požiūris į jų galimybes. Kartu išryškėja inovatyvių darbo vietos sprendimų reikšmė ir nauda. Darbo vietos inovacijos, adaptuotos prie senėjančių darbuotojų poreikių, yra įrankis siekiant sėkmingos įmonių veiklos, nes veda prie senėjančių darbuotojų darbingumo didėjimo, taip pat kitų kiekybinių ir kokybinių organizacijos veiklos rodiklių gerėjimo.

2. Iki šiol nėra suformuota vieninga darbo vietos inovacijos samprata, skiriasi darbo vietos inovacijos dimensijų skaičius. Tačiau esminis darbo vietos inovacijos sampratos bruožas yra tas, kad visi inovaciniai sprendimai yra orientuoti ne į atskirą fizinę organizacijos darbo vietą, bet į darbą visos organizacijos lygiu. Šiuo požiūriu darbo vietos inovacijos yra ne kas kita, kaip alternatyvūs novatoriški darbo organizavimo būdai, skirti gerinti darbuotojų darbo sąlygas, didinti darbingumą, o kartu ir organizacijos produktyvumą, veiklos rezultatus.

3. Senėjančių darbuotojų kontekste darbo vietos inovacijos turėtų apimti tiesioginius ir netiesioginius būdus, nukreiptus į tokios aplinkos kūrimą, kurioje vyresnio amžiaus darbuotojai galėtų atsiskleisti, išnaudoti savo potencialą ir produktyviai dirbti nepatirdami nesėkmių dėl savo amžiaus. Siekiant pritaikyti darbo vietas senėjantiems darbuotojams, galimi inovatyvūs darbo vietų sprendimai šiose srityse: inovatyvūs mokymo metodai, visą gyvenimą trunkantis mokymasis, karjeros galimybių pripažinimas ir pritaikymas, mentorystė, vadovavimas ir lyderystė, komunikacija, technologijos, nuotolinis darbas, lankstus darbo laikas, inovatyvios atlygio schemos ir pan.

Atlikus empirinį tyrimą daromos šios išvados:

4. Vertinant bendrai, darbo vietos inovacijų taikymas Alytaus miesto savivaldybėje yra ribotas. Mokymai nėra pritaikyti prie vyresnio amžiaus darbuotojų poreikių, inovatyvūs mokymo metodai beveik netaikomi. Savivaldybės darbuotojai sąlyginai yra patenkinti esamomis darbo laiko formomis ir kardinalių pokyčių šioje srityje nenorėtų. Be to, darbuotojai nemano, kad lankstaus darbo laiko galimybės yra pridėtinę vertę kuriantis veiksnys. Savivaldybėje mentorystės programos yra retas reiškinys, tačiau egzistuoja stiprus pagrindas šių programų praktiniam taikymui. Tai leistų „iš naujo" įdarbinti patyrusius brandaus amžiaus darbuotojus, kad šie mokytų jaunimą pasidalindami savo žiniomis ir praktine patirtimi.

Taip pat nustatyta, kad savivaldybėje dirbantys vyresnio amžiaus darbuotojai yra atvirti naujovėms. Vadinasi, egzistuoja inovatyvių darbo vietos sprendimų poreikis.

5. Tyrimo metu dvi iškeltos hipotezės patvirtintos, viena – paneigta. H1: Inovatyvūs mokymo sprendimai teigiamai įtakoja vyresnio amžiaus darbuotojų darbingumą (β= 0,769, p=0,000) ir paaiškina 37,9 proc. darbingumo dimensijos (R^2= 0,379). H2: Mentorystė teigiamai įtakoja vyresnio amžiaus darbuotojų darbingumą (β= 0,221, p=0,000) ir paaiškina 38,5 proc. darbingumo dimensijos (R^2= 0,385). Hipotezė H3, kad darbo laiko lankstumas didina senėjančių darbuotojų darbingumą, atmesta.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus pateikiamos šios rekomendacijos:

1. Senėjančių darbuotojų kontekste mentorystė yra inovatyvus ir efektyvus būdas išnaudoti vyresnio amžiaus darbuotojų potencialą siekiant ugdyti jaunesnių darbuotojų įgūdžius ir tobulinti jų kompetencijas. Todėl siūlytina Alytaus miesto savivaldybėje įvesti mentoriaus etatą. Tai turėtų būti įgyvendinama keliais etapais:
   - pirminiame etape tikslinga skatinti diskusijas ir konsultacijas apie mentorystės sampratą, paskirtį ir naudą įvairiuose savivaldybės valdymo lygmenyse, taip pat skleisti informaciją apie tai, kaip tapti mentoriumi, ko reikia juo būnant, kokia yra mentoriaus misija ir pan.;
   - diegti pilotines mentorystės programas, siekiant identifikuoti potencialius mentorius ir potencialias sritis, kuriose mentorystė savivaldybei duotų daugiausiai naudos;
   - priklausomai nuo pilotinių programų metu gautos informacijos, diegti vieną ir/arba kelis mentoriaus etatus.
2. Siekiant pritaikyti Alytaus miesto savivaldybės darbo vietas prie senstančių darbuotojų poreikių, tikslinga plačiau taikyti inovatyvius mokymo(si) metodus, taip pat taikyti į vyresnio amžiaus darbuotojų poreikis adaptuotas mokymo(si) programas. Taip pat siūlytina:
   - užtikrinti savalaikius darbuotojų mokymus kaskart, kai savivaldybėje diegiamos naujos technologijos;
   - analizuoti ir nustatyti kiekvieno darbuotojo asmeninius mokymosi poreikius;
   - parengti mokymo(si) programas netradicinėse aplinkose, panaudojant informacines technologijas, tinklus bei lengvai naudojamą įprastą programinę įrangą (virtualūs mokymo kabinetai, nuotolinio mokymo aplinkos ir pan.);
   - taikyti aktyvius novatoriškus mokymo metodus, kurie skatintų dalijimąsi žiniomis ir gerąja patirtimi, sudarytų sąlygas spręsti konkrečias praktines problemas (užduotis), pavyzdžiui, darbas įgalintose darbo grupėse, projektų metodas ir kt.

LITERATŪRA

1. Age Friendly Workplaces. (2014). Government of South Australia [žiūrėta 2016-12-18]. Prieiga per internetą https://www.safework.sa.gov.au/uploaded_files/AgeFriendlyWorkplaces.pdf
2. Alborovienė, B. (2002). Prekybos marketingo mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus kooperacijos kolegija.
3. Altman, R. (2015). *A New Vision for Older Workers: Retain, Retrain, Recruit*. [žiūrėta 2016-12-19]. Prieiga per internetą https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/411420/a-new-vision-for-older-workers.pdf
4. AMaP Learning Model Monitoring and Evaluation Report. [žiūrėta 2016-12-10]. Prieiga per internetą http://formar.kerigma.pt/file.php/1/amap/REPORT_LEARNING_MODEL_V2.pdf
5. Attitudes of the over 50s to Fuller Working Lives (2015). [žiūrėta 2016-12-19]. Prieiga per internetą http://www.50plusworks.com/downloads/attitudes-over-50s-fuller-working-lives.pdf
6. Baronienė, L. (2010). Rizikos valdymas įgyvendinant vadybines inovacijas. *Journal of Management*, 1(17), 1648-7974.
7. Beblavý, M., Maselli, I., Martellucci, E. (2012). *Workplace Innovation and Technological Change*. [žiūrėta 2016-12-15]. Prieiga per internetą http://aei.pitt.edu/36817/1/ceps_7.pdf
8. Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 169-186.
9. Brazienė, R., Mikutavičienė, I. (2015). Diskriminacijos dėl amžiaus raiška Lietuvos darbo rinkoje. *Filosofija. Sociologija,* 2, 87–98.
10. Brazienė. R., Mikutavičienė, I., Dorelaitienė, A., Žalkauskaitė, U., Jurkevičienė, J. (2014). *Vyresnio amžiaus žmonių įsitraukimo (socialinės įtraukties) į darbo rinką galimybių tyrimo ataskaita*. Vilnius: Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba.
11. Budrienė, D., Morkvėnas, R. (2006). *Lietuvos profesinio informavimo infrastruktūros ir profesinio informavimo taškų tinklo modelio parengimas*. Projektas atviros informavimo, konsultavimo ir orientavimo sistemos (AIKOS) sukūrimas ir plėtojimas, Nr. BPD04-ERPF-1.5.1-04-04/003.
12. Bulgarelli, A., Lettmayr, Ch., Menéndez-Valdés, J. (2008). Innovative learning measures for older workers. European Centre for the Development of Vocational Training. [žiūrėta 2016-12-21]. Prieiga per internetą http://www.cedefop.europa.eu/files/5178_en.pdf
13. Butkevičienė, E. (2011). *Apklausos duomenų analizė.* [žiūrėta 2016-12-26]. Prieiga per internetą http://www.lidata.eu/files/mokymai/seminaras_20110129/Apklausu_duomenu_analize_20111111.pdf

14. Cousins, R., Mackay, C., Clarke, S., Kelly, Ch., Kelly, P., Mccaig, R. (2004). Management Standards' and work-related stress in the UK: Practical development. Work & stress, 18(2), 113-136.
15. Cristini, A., Pozzoli, D. (2008). *Workplace practices and firm performance in manufacturing: a comparative study of Italy and UK*. University of Bergamo. [žiūrėta 2016-12-17]. Prieiga per internetą http://www.hha.dk/nat/wper/08-9_dpoz.pdf
16. Čekanavičius, V. (2011). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose.* [žiūrėta 2016-12-27]. Prieiga per internetą http://www.lidata.eu/files/mokymai/trast/Regresine_Analize_soc_tyrimuose.pdf
17. DeAngelis, K. L. (2013). Reverse mentoring at the hartford: Cross-Generational Transfer of Knowledge About Social Media. Boston College. [žiūrėta 2016-12-12]. Prieiga per internetą http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/hartford.pdf
18. Demografijos metraštis (2015). Lietuvos statistikos departamentas. [žiūrėta 2016-12-11]. Prieiga per internetą https://osp.stat.gov.lt/services-portlet/pub-edition-file?id=19938
19. Depergola, V., Manuti, A. (2013). The Meaning of Working for Older Workers: A Qualitative Study in the Italian Public Sector. *Journal of Business and Management Sciences, 4*, 63-70.
20. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, 77-90.
21. Employment rate by age group. OECD. žiūrėta 2016-12-11]. Prieiga per internetą https://data.oecd.org/emp/employment-rate-by-age-group.htm
22. Eurofound (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. Publications Office of the European Union. [žiūrėta 2016-12-17]. Prieiga per internetą ttp://www.eurofound.europa.eu/lt/publications/report/2012/working-conditions/fifth-european-working-conditions-survey-overview-report
23. Garlauskaitė, A., Zabarauskaitė, R. (2015). Lietuvos gyventojų senėjimą lemiančių veiksnių analizė. *Verslas XXI amžiuje*, 7(2), 199–209.
24. Hargreaves, A. (2007). The long and short educational change. Education Canada, 47(3), 16-23.
25. Healy, J. (2012). The Benefits of an Ageing Population. The Australia Institute. [žiūrėta 2016-12-11]. Prieiga per internetą http://www.tai.org.au/documents/dp_fulltext/DP63.pdf
26. Hugick, L., Leonard, J. (1991). Job dissatisfaction grows. *Gallup Poll News Service*, 56, 1- 11.
27. Javtokas, Z. (2012). *Sveikatos mokymas: mokymo formos ir metodai*. Vilnius: Sveikatos mokymo ir ligų prevencijos centro Sveikatos mokykla.
28. Kaymaz, K. (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. Business and Economics Research Journal, 1, 69-85.

29. Karčiauskas, M. *Žmogiškųjų išteklių plėtra organizacijoje*. Lietuvos žemės ūkio universitetas. [žiūrėta 2016-12-19]. Prieiga per internetą http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2006/kaimo_pletra/Karciauskas%20Marius.pdf
30. Kesselring, A., Blasy, C., Scoppetta, A. (2014). *Workplace Innovation Concepts and indicators.* European Union. [žiūrėta 2016-12-17]. Prieiga per internetą http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8250/attachments/1/translations/en/renditions/native
31. Kirstukas, J., Rakštys, R., Serva, E., Vaznonis, B. (2013). *Inovacijų ir techninių pokyčių ekonomika*. Kaunas: Akademija.
32. Mani, H. (2012). Innovative Learning and development strategies. *Lennox India Technology Centre*, 2, 2-9.
33. Martins, H., Proença, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire - Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers. University of Porto. [žiūrėta 2016-12-27]. Prieiga per internetą http://wps.fep.up.pt/wps/wp471.pdf
34. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000). *Inovacijų vadyba.* Technika, Vilnius.
35. Moon, T. Mentoring the Next Generation for Innovation in Today's Organization. (2014). Journal of Strategic Leadership, 1, 23-35.
36. Okunevičiūtė Neverauskienė L., Moskvina, J. (2008). Vyresnio amžiaus asmenų dalyvavimo darbo rinkoje galimybių vertinimas. *Socialinis darbas,* 7(1).
37. Okunevičiūtė Neverauskienė, L., Moskvina, J. (2013). Vyresnio amžiaus asmenų situacijos pokyčiai. Socialinis ekonominis kontekstas. *Gerontologija*, 14(1), 46-59.
38. Pabedinskaitė, A. (2009). *Kiekybiniai sprendimų metodai*. Vilnius: Technika.
39. Paulikienė, S. Veiksmingos mentorystės samprata. (2014). *Andragogika,* 1 (5), 111-126.
40. Picchio, M. Is training effective for older workers? IZA World of Labor. [žiūrėta 2016-12-14]. Prieiga per internetą http://wol.iza.org/articles/is-training-effective-for-older-workers/long
41. Pitt-Catsouphes, M., Matz-Costa, C., Besen, E. (2009). *Workplace Flexibility: Findings from the Age & Generations Study*. (Issue Brief 19). [žiūrėta 2016-12-15]. Prieiga per internetą http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/IB19_WorkFlex.pdf
42. Pocius, A. Demografinių grupių padėties pokyčiai lietuvos darbo rinkoje ir metodinių skirtumų įtaka santykiniams nedarbo rodikliams. (2016). *Lietuvos statistikos darbai*, 55(1), 6–18.
43. Pot, F. D. (2011). Workplace innovation for better jobs and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (4), 404-415.

44. Pot, F., Dhondt, S., Oeij, P. (2012). Social innovation of work and employment. *Social innovation at work*, 61-74.
45. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
46. Ramstad, E. (2009). Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *Internal Journal of Productivity and Performance Management*, 58 (5), 423-436.
47. Roundtree, L., Greenfield, S. Flex strategies to attract, engage & retain older workers. Boston College. [žiūrėta 2016-12-21]. Prieiga per internetą http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/flex_case.pdf
48. Sloan, A. P. (2014). *The Aging Workforce: Leveraging the Talents of Mature Employees. SHRM Foundation*. [žiūrėta 2016-12-20]. Prieiga per internetą https://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/Aging%20Workforce%20EPG-FINAL.pdf
49. Stracke, Ch. M. (2012). *The Future of Learning Innovations and Learning Quality: How Do They Fit Together?* GITO mbH Verlag.
50. Swanberg, J. (2010). The innovative workplace: a white paper on developing an innovative workplace. University of Kentucky. [žiūrėta 2016-12-17]. Prieiga per internetą https://www.uky.edu/Centers/iwin/for_employers/whitepaper_innovativework.pdf
51. Šorytė, D., Pajarskienė, B. (2015). *Darbuotojų gerovės stiprinimas kuriant darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankią darbo aplinką*. Vilnius: Higienos institutas.
52. Šurkienė, G., Stukas, R., Alekna, V., Melvidaitė, A. (2012). Populiacijos senėjimas kaip visuomenės sveikatos problema. *Gerontologija* 2012; 13(4), 235–239.
53. Tamutienė, I., Klercq, J., Joosten, J. (2009). *Vyresnio amžiaus moterų ir vyrų lankstaus darbo metodai ir praktinis taikymas.* VŠĮ „Socializacijos ir darbinio mokymo centras“. [žiūrėta 2016-12-12]. Prieiga per internetą http://www.sidmc.org/project_020/wp-content/uploads/IV _vyresni_ zmones_santrauka.pdf
54. Tavakol, M., Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
55. Teresevičienė, M., Volungevičienė, A., Žydžiūnaitė V., Kaminskienė, L., Rutkienė, A., Trepulė, E., Daukilas, S. (2015). Technologijomis grindžiamas mokymas ir mokymasis organizacijoje. Vilnius: Versus aureus.
56. Totterdill, P. (2010). Workplace innovation. Europe 2020's missing dimension. Report of a workshop hosted by DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.

57. Totterdill, P. (2015). Closing the Gap: The Fifth Element and Workplace Innovation. *European Journal of workplace innovation*, 1(1), 55-74.
58. Venclovienė, J. (2010). *Statistiniai metodai medicinoje*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
59. Vičaitė, S. (2013). *Darbingumas: ilgo ir kokybiško darbingo amžiaus link*. Vilnius: Higienos institutas.
60. Weichel, J., Stanic, S., Diaz, E., Alonso, J., Ekkehart, F. (2010). Job rotation – Implications for old and impaired assembly line workers. [žiūrėta 2016-12-18]. Prieiga per internetą http://content.iospress.com/articles/occupational-ergonomics/oer00172
61. Zajančkauskas, E., Zajančkauskienė, Z. Studentų požiūris į visuomenės senėjimo problemą bei sveiko senėjimo prevencines galimybes. Utenos kolegijos Sveikatos priežiūros ir socialinės rūpybos fakultetas. [žiūrėta 2016-12-12]. Prieiga per internetą https://svako.lt/UserFiles/File/SF/SMD/2012-04-18/7_%20Zajanckauskas_Utenos%20kolegija.doc
62. Zhou, H., Dekker, R., Kleinknecht, A. (2011). Flexible labour and innovation performance: evidence from longitudinal firm-level data. *Industrial and Corporate Change,* 20(3), 941-968.
63. Žukauskaitė, I. (2009). *Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo*. Vilnius: Vilniaus universitetas.

PRIEDAI

1 priedas. Klausimynas

Gerbiamas respondente,

Esu KTU magistrantė ir atlieku tyrimą, kurio tikslas - ištirti senėjančių darbuotojų darbo vietos inovacijų poreikį Alytaus miesto savivaldybėje. Tyrimo metu gauta informacija bus labai vertinga rengiant baigiamąjį magistro darbą. Anketa yra anoniminė, tyrimo rezultatai bus pateikti tik suvestiniais skaičiais. Maloniai prašau atsakyti į pateiktus klausimus.

1. **Kada planuojate galutinai nutraukti darbą ir išeiti į pensiją?**
   55-60
   61-65
   66-70
   71-75
   >76
   Nežinau
   Negalvojau apie tai
   Kita

2. **Kaip, Jūsų nuomone, įstaigos vadovai vertina vyresnio amžiaus darbuotojus?**
   Palankiau nei jaunus darbuotojus
   Taip pat kaip ir jaunus darbuotojus
   Palankiau vertina jaunus darbuotojus
   Neturiu nuomonės

3. **Įvertinkite teiginius 5 balų skalėje, kur 1 visiškai nesutinku, 5 visiškai sutinku:**
   Mūsų įstaigoje reikalingos darbo vietos inovacijos, skatinant vyresnio amžiaus darbuotojus dirbti ilgiau.
   Mūsų įstaigoje reikalingos darbo vietos inovacijos, skatinant vyresnio amžiaus darbuotojus dirbti produktyviau

4. **Kuri iš žemiau paminėtų strategijų šiuo metu yra taikoma Jūs darbe?**
   Nepilnas darbo etatas
   Lanksčios darbo valandos
   Perkėlimas į pareigas su mažesne atsakomybe
   Mokymai ir įgūdžių tobulinimas
   Galimybė mokyti jaunesnius darbuotojus pilnu ar daliniu etatu
   Ilgesnės atostogos
   Nežinau
   Kita

5. **Kurių iš žemiau paminėtų strategijų norėtumėte savo organizacijoje?**
   Nepilnas darbo etatas
   Lanksčios darbo valandos
   Perkėlimas į pareigas su mažesne atsakomybe
   Mokymai ir įgūdžių tobulinimas
   Galimybė mokyti jaunesnius darbuotojus pilnu ar daliniu etatu
   Ilgesnės atostogos
   Nežinau
   Kita

6. **Kaip manote, ar Jūs gaunate pakankamai mokymų, kad gerai atliktumėte savo darbą?**
   Taip Ne Nežinau

7. **Įvertinkite savo profesinius įgūdžius ir kompetencijas 5 balų skalėje, kur: 1 visiškai nesutinku, 5 visiškai sutinku.**
   Geros teorinės žinios ir praktiniai įgūdžiai
   Geri praktiniai įgūdžiai, bet trūksta teorinių žinių
   Geros teorinės žinios, bet trūksta praktinių įgūdžių
   Trūksta teorinių žinių ir praktinių įgūdžių

8. **Įvertinkite savo norą atnaujinti įgūdžius ar įgyti naujų, kur 1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku.**
   Tiesiog esu atviras naujiems dalykams
   Darbo vieta skatina mane mokytis
   Reikia mokymų geresniam darbo atlikimui
   Noriu išvengti klaidų
   Mokymasis visą gyvenimą yra mano teisė

9. **Kokių mokymų Jums reikia:**
   Specializuotų žinių, susijusių su atliekamu darbu
   Darbui su naujomis IT
   Kompiuterinio raštingumo
   Komandinio darbo
   Apie konfliktų valdymą
   Apie bendravimą su kolegomis
   Užsienio kalbos žinios
   Derybų menas
   Problemų identifikavimo ir sprendimo
   Mano turimos žinios mane tenkina

10. **Kokias galimybes Jūs turite planuodami tobulinimo(si) kursus? Įvertinkite 5 balų skalėje, kur: 1 visiškai nesutinku, 5 visiškai sutinku.**
    Galiu pats pasirinkti individualų mokymų kursą
    Galiu pats pasirinkti praktikinį taikymą atitinkantį mokymų kursą
    Galiu bet kada atsisakyti pasirinkto mokymų kurso
    Pasirinktus mokymo kursus galiu bet kada pasikeisti į kitus
    Galiu pasirinkti patogų mokymų laiką
    Galiu pasirinkti individualų mokymosi greitį

11. **Kurie iš žemiau paminėtų mokymosi metodų yra taikomi Jūsų organizacijoje?**
    Projektų metodas
    Darbo rotacija
    Praktinės stažuotės
    Įgalintos darbo grupių sesijos
    E-mokymas
    Nuotolinis mokymas

12. **Įvertinkite 5 balų skalėje savo norą mokytis žemiau paminėtais metodais, kur 1 – visiškai nenoriu, 5 – labai noriu.**
    - Projektų metodas, kai kurdami projektą besimokantieji gali laisvai pasirinkti temą, veiklos sritį, savarankiškai gilinti savo žinias, apibrėžti problemą ir priimti sprendimą.
    - Darbo rotacija - apima darbuotojų perkėlimą iš vienos vietos į kitą, taip sudarant sąlygas išplėsti savo patyrimą ir susipažinti su įvairiais organizacijos veiklos aspektais.
    - Praktinės stažuotės, kai dalyvaujama auditoriniuose užsiėmimuose ir mokomasi darbo vietoje.
    - Įgalintos darbo grupių sesijos - tai yra savanoriškos bendraminčių specialistų grupės, kurie susirenka pasidalinti žiniomis ir geraja patirtimi pasirinktose srityse.
    - E-mokymas - tai mokymo ir informacijos rinkinys, prieinamas bet kurioje vietoje, bet kokiu laiku ir besimokantiems pateikiamas elektroniniu būdu.
    - Nuotolinis mokymas - tai mokymasis per atstumą, kuriam būtinos specialiosios kurso pateikimo ir dėstymo metodikos, informacinės technologijos.

13. **Įvertinkite 5 balų skalėje kaip Jus tenkina žemiau paminėti faktoriai Jūsų darbovietėje, kur 1 visiškai netenkina, 5 - visiškai tenkina.**
    Darbo laiko pradžia
    Darbo laiko pabaiga
    Darbo dienos trukmė
    Darbo savaitės trukmė
    Pertraukų laikas
    Atostogų trukmė
    Atostogų laikas

14. **Įvertinkite 5 balų skalėje, kokių darbo laiko formų norėtumėte savo darbe, kur 1 – visiškai nenoriu, 5 – labai noriu.**
    Laisvai pasirenkamas darbo pradžios laikas
    Laisvai pasirenkamas darbo pabaigos laikas
    Laisvai pasirenkama darbo dienos trukmė
    Laisvai pasirenkama darbo savaitės trukmė
    Laisvai pasirenkamas pertraukų laikas
    Laisvai pasirenkama atostogų trukmė
    Laisvai pasirenkamas atostogų laikas

15. **Įvertinkite 5 balų skalėje, žemiau pateiktus teiginius, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.**
    Daugiau darbų galima atlikti, laisvai renkantis darbo laiką.
    Kūrybiškiau dirbama, laisvai renkantis darbo laiką.
    Laisviau pasirenkant darbo laiką, rečiau vėluojama į darbą.
    Darbdaviai parodo pasitikėjimą, leisdami darbuotojams dirbti pagal lankstų darbo laiką.
    Norisi geriau dirbti, kai rodomas pasitikėjimas.

16. **Išvardinkite pagrindinius lankstaus darbo laiko įgyvendinimo barjerus Jūsų organizacijoje:**
    Blogas bendras organizacijos klimatas
    Netinkamas vadovų požiūris į lankstų darbo laiką
    Netinkamas darbuotojų požiūris į lankstų darbo laiką
    Techninės kliūtys
    Kita

17. **Ar Jūsų įstaigoje taikomos mentorystės programos** (Mentorystė - tai procesas, kurio metu labiau kvalifikuotas ir patyręs asmuo savo pavyzdžiu moko, remia, skatina, konsultuoja ir palaiko gerus santykius su mažiau įgudusiu ar patyrusiu asmeniu, siekiant greitesnio šio asmens profesinio ir/ar asmeninio tobulėjimo.)?
    Tai Ne Nežinau

18. **Įvertinkite 5 balų skalėje, žemiau pateiktus teiginius, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.**
    Aš galėčiau perteikti savo žinias ir įgūdžius jaunesniems kolegoms su pagarba, pasitikėjimu ir motyvacija.
    Aš galėčiau identifikuoti ir teikti konkrečius patarimus darbo procesams pagerinti
    Aš galėčiau užtikrinti komunikaciją ir grįžtamąjį ryšį mūsų įstaigoje
    Aš galėčiau skatinti jaunesnių kolegų kūrybiškumą ir įtraukti juos į savarankiškas veiklas
    Aš galėčiau skatinti originalių, lanksčių, naujų sprendimo būdų paiešką.

19. **Ar norėtumėte tapti mentoriumi savo įstaigoje?**
    Tai p Tikriausiai, taip Ne Iki šiol apie tai negalvojau

20. **Įvertinkite 5 balų skalėje, žemiau pateiktus teiginius, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.**
    Mano darbas yra arti namų
    Fizinės darbo sąlygos yra geros
    Aš neturiu pakankamai pertraukėlių darbingumui atgauti
    Mano darbas yra įdomus
    Turiu galimybę atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo sugebėjimus
    Turiu galimybę tapti pripažintu kolegų akyse
    Turiu galimybę kartas nuo karto atlikti įvairų darbą
    Turiu galimybę mokytis ir įgyti naujų įgūdžių
    Santykiai darbe yra įtempti
    Darbe patiriu daug streso
    Turiu galimybę rinktis, kokiu intensyvumu dirbti

Mokymų ir darbingumo sąveika

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,616[a]	,379	,367	1,27858

a. Predictors: (Constant), Mokymų dimensija

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49,933	1	49,933	30,545	,000[a]
	Residual	81,738	69	1,635		
	Total	131,672	70			

a. Predictors: (Constant), Mokymų dimensija

b. Dependent Variable: Darbingumo dimensija

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,077	1,198		,899	,373
	Mokymų dimensija	,769	,139	,616	5,527	,000

a. Dependent Variable: BENDR. Darbingumo dimensija

Mentorystės ir darbingumo sąveika

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,385[a]	,149	,132	0,85982

a. Predictors: (Constant), Mentorystės dimensija

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,448	1	6,448	8,722	,005[a]
	Residual	36,965	69	0,739		
	Total	43,413	70			

a. Predictors: (Constant), Mentorystės dimensija

b. Dependent Variable: Darbingumo dimensija

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,202	0,584		12,336	,000
	Mokymų dimensija	,221	0,075	,385	2,953	,005

a. Dependent Variable: BENDR. Darbingumo dimensija