VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ PATIRIAMOS DISKRIMINAVIMO APRAIŠKOS KOMUNIKAVIMO SU VADOVAIS IR BENDRADARBIAIS ASPEKTU

Rasa Petrauskaitė

E. paštas: rapetrauskaite@stud.mruni.eu

Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakultetas

Emilija Talandienė

E. paštas: emtalandiene@stud.mruni.eu

Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakultetas

Dana Vilkienė

E. paštas: davilkiene@stud.mruni.eu

Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakultetas

Kuratorė prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

E. paštas: agotar@mruni.eu

Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakultetas

DOI: 10.13165/MMS-25-03-01-34

Santrauka. Tyrimo tikslas – ištirti vyresnio amžiaus asmenų darbe patiriamas diskriminavimo apraiškas komunikuojant su vadovais ir bendradarbiais. Darbuotojų bendravimo iššūkiai darbinėje aplinkoje turi tiesioginę įtaką darbo kokybei, organizacijos efektyvumui ir darbuotojų pasitenkinimui. Vyresnio amžiaus asmenys darbinėje aplinkoje – ne naujiena. Todėl dabar reikalingi tyrimai, kurie atskleistų, kokių komunikacijos iššūkių patiria vyresni asmenys ir kas padėtų šias problemas spręsti. Šiam tikslui įgyvendinti buvo pasitelkta literatūros analizė ir struktūruotas kokybinis interviu. Apklausta dvylika vyresnio amžiaus

vis dar dirbančių asmenų iš skirtingų darboviečių ir gyvenamųjų vietų. Straipsnyje pateikiami 2025 m. sausio mėnesį atlikto tyrimo rezultatai. Jie parodė, kad vyresni darbuotojai darbinėje aplinkoje dažniausiai nesusiduria su reikšmingais diskriminacijos ar socialinių barjerų iššūkiais, tačiau tam tikros problemos, pavyzdžiui, techniniai trikdžiai, nesusipratimai dėl žargono ar juokelių, egzistuoja. Rezultatai pabrėžia darbo kultūros svarbą ir įtraukios, lygiateisės darbo aplinkos kūrimo būtinybę, kad būtų užtikrinta vyresnio amžiaus darbuotojų motyvacija ir produktyvumas. Išryškėjo, kad vadovų pastangos palaikyti ryšį su vyresnio amžiaus darbuotojais labai vertinamos. Apibendrinant diskriminacijos apraiškos dažnai turi įtakos informantų galimybėms darbą atlikti gerai.

Reikšminiai žodžiai: vyresnio amžiaus asmuo, komunikacija, vadovai, bendradarbiai, diskriminacija, darbinė aplinka, techniniai nesklandumai, nuotolinis darbas.

Įvadas

Temos aktualumas ir naujumas. Ši tema yra itin aktuali šiuolaikiniame darbo pasaulyje, kuriame bendravimas nuolat kinta dėl technologijų pažangos, nuotolinio darbo plėtros ir įvairių kartų darbo jėgos. Darbuotojų bendravimo iššūkiai darbinėje aplinkoje turi tiesioginę įtaką darbo kokybei, organizacijos efektyvumui ir darbuotojų pasitenkinimui. Techniniai nesklandumai, socialiniai skirtumai ir diskriminaciniai aspektai ryškėja vis labiau, todėl būtina ieškoti būdų šiems iššūkiams spręsti. Vyresnio amžiaus asmenys darbinėje aplinkoje – ne naujiena. Greitai kintančioje aplinkoje, kur darbuotojams reikia gebėti prisitaikyti prie pokyčių, vyresni asmenys diskriminuojami dėl nenoro prisitaikyti prie naujovių ar poreikio skirti daugiau laiko geresniems rezultatams pasiekti.

„Eurostat“ duomenimis, 2021–2100 m. numatoma, jog stipriai daugės 80 metų ir vyresnių asmenų (6–14,6 proc. ES gyventojų), o mažėjant gimstamumui

daugelyje ES valstybių, prognozuojama, trūks darbo jėgos[1]. Dėl šių priežasčių vyresnių darbuotojų išlaikymas ar sugrąžinimas į darbo rinką tampa strategiškai svarbus mažinant darbo jėgos svyravimus ir prisitaikant prie būsimos demografinės realybės.

Nepaisant minimų iššūkių, statistika atskleidžia ir teigiamą vaizdą: „Eurostat" duomenimis, 65–74 metų darbuotojai yra patenkinti savo darbu 93,5 proc., o 15–64 metų amžiaus grupėje šis rodiklis siekia 90,4 proc.[2]. Vyresnių darbuotojų aktyvumas taip pat mažina socialinę atskirtį, nes dirbantys asmenys palaiko socialinius ryšius, lieka finansiškai savarankiški ir kuria visuomenės gerovę. Todėl dabar reikalingi tyrimai, kurie atskleistų, kokių komunikacijos iššūkių patiria vyresni asmenys ir kas padėtų šias problemas spręsti.

Tyrimo objektas – vyresnio amžiaus asmenys darbinėje aplinkoje.

Tyrimo tikslas – nustatyti vyresnio amžiaus darbuotojų komunikavimo su vadovais ir bendradarbiais iššūkius ir atskleisti galimų diskriminavimo apraiškų įtaką darbui.

Tyrimo uždaviniai:

1) Aptarti teorinius vyresnio amžiaus asmenų komunikacijos iššūkių darbe aspektus;
2) pasitelkus tyrimo metu surinktus empirinius duomenis pristatyti vyresnių darbuotojų komunikacijos su vadovais ir bendradarbiais iššūkius organizacijose;
3) atskleisti galimą vyresnio amžiaus darbuotojų komunikavimo darbe problemų įtaką darbui.

Straipsnį sudaro keturios pagrindinės dalys: teorinė, empirinio tyrimo metodų, tyrimo rezultatai ir išvados.

---

1 „Ageing Europe – statistics on working and moving into retirement", Eurostat, žiūrėta 2024 m. gruodžio 29 d., https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_working_and_moving_into_retirement#Employment_patterns_among_older_people.

2 *Ibid*.

1. Teoriniai vyresnio amžiaus asmenų komunikacijos darbe iššūkiai

Statistikos terminų žodynas pensinį amžių apibrėžia kaip: „Asmenys, sulaukę teisės aktų nustatyto senatvės pensijos amžiaus, ir vyresni“[3]. Lietuvos Respublikos socialinio draudimo pensijų įstatyme Nr. I-549[4] 2 str. pareikiamas senatvės pensijos suteikimo apibrėžimas, kuriame ir nurodoma, jog: „socialinio draudimo pensija, skiriama asmeniui, sukakusiam šio įstatymo nustatytą senatvės pensijos amžių ir turinčiam šio įstatymo nustatytą pensijų draudimo minimalųjį stažą, reikalingą senatvės pensijai gauti“. Amžius apibrėžiamas įstatymo nustatytose ribose. Tačiau ne tik amžius, bet ir einamos pareigos ar dirbamas darbas suteikia galimybių anksčiau išeiti į pensiją. Valstybėms tarnautojams, einantiems įstatyme numatytas pareigas, senatvės pensija skaičiuojama pagal tarnyboje ištarnautus metus. Vieni iš šių tarnautojų yra kariai. Lietuvos Respublikos pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymo 3 str. nurodo: „ištarnavusiems vidaus reikalų, vidaus tarnybos, valstybės saugumo, krašto apsaugos sistemose, Specialiųjų tyrimų tarnyboje, Kalėjimų departamente ar jam pavaldžiose įstaigose ir valstybės įmonėse, muitinės sistemoje, Vadovybės apsaugos tarnyboje 25 ir daugiau metų“[5]. Taip darbo rinkoje atsiranda asmenų, kurių pensinis amžius yra kitoks.

Žodis komunikacija kilęs iš lotynų kalbos žodžio *communicatio*, reiškiančio pranešimą, perdavimą. *Communico* – padariau bendrą, bendrauju. Lietuvių kalbos žodynas vieną iš komunikacijos reikšmių pateikia: „socialinės sąveikos rūšis – bendravimas, keitimasis informacija, mintimis; informacijos perdavimas“[6]. Komunikacijos apibrėžimas yra gana platus, skiriasi tik į svarbiausius norimus pabrėžti aspektus sutelkiamas dėmesys. Komunikacijos procesas yra esminis žmonių

3 „Pensinio amžiaus gyventojai“, Oficialiosios statistikos portalas, žiūrėta 2025 m. sausio 7 d., https://osp.stat.gov.lt/statistikos-terminu-zodynas?popup=true&termId=8092.

4 „Lietuvos Respublikos socialinio draudimo pensijų įstatymas“, *Valstybės žinios*, 1994-08-03, Nr. 59-1153.

5 „Lietuvos Respublikos pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymas“, *Valstybės žinios*, 1994-12-23, Nr. 99-1958.

6 „Komunikacija“, Visuotinė lietuvių enciklopedija, žiūrėta 2025 m. sausio 7 d., https://www.vle.lt/straipsnis/komunikacija/.

tarpusavio informacijos sklaidos aspektas. Vienas iš pagrindinių ir paprasčiausių komunikacijos modelių, pateikiamų literatūroje, yra linijinis modelis, kurio pagrindiniai elementai yra siuntėjas, gavėjas ir pranešimas. Sudėtingesni modeliai apima atgalinį ryšį, siuntimo būdus, trikdžius, kontekstą. Šis modelis neapibrėžia kitų komunikacijos aspektų, kurie reikalingi informacijai perteikti. Komunikacijos procesas yra sudėtingesnis, jame atsiranda žinutės kodavimas ir dekodavimas. Čia svarbu, kad komunikacijos dalyviai žinotų vienodus kodus. Norint žinoti, ar komunikacija efektyvi, būtinas grįžtamasi ryšys siuntėjui. Vienas iš seniausių modelių, yra H. Lasswello „ 5W“ modelis: kas, ką sako, kokiu kanalu, kam ir koks poveikis. Šio modelio trūkumas – jis nekalba apie grįžtamąjį ryšį. Jis dažnai kritikuojamas dėl to, jog neatsiliepia į dinamišką komunikacijos pobūdį, nekreipia dėmesio į platesnį kultūrinį, socialinį kontekstą[7]. Tai ypač svarbu organizacijose, kuriose susiduria skirtingo amžiaus, skirtingos patirties ir požiūrių darbuotojai. Kiekviena amžiaus grupė savitai komunikuoja. Komunikacijos efektyvumo problema tampa ryškesnė organizacijose, kur bendradarbiauja skirtingo amžiaus ir patirties darbuotojai, pasižymintys savitais bendravimo stiliais.

Kalbant apie skirtingo amžiaus darbuotojų bendravimą ir bendradarbiavimą, sparčios technologijų kaitos kontekste tampa itin svarbios komunikacijos technologijos.

Siekdami atskleisti vyresnio amžiaus žmonių komunikacijos iššūkius, moksliininkai analizavo šių darbuotojų nuotolinio darbo patirtį[8]. Iš tyrimo rezultatų matyti, kad kuo vyresni darbuotojai, tuo dažniau jaučia įgūdžių stokos nulemtą nenorą dalytis žiniomis, naudotis šiuolaikiniais nuotolinio bendravimo metodais

7 Gabriella Szabó, „Emotional communication and participation in politics“, *Intersections. East European Journal of Society and Politics*, 6(2), (2020): 5–21, https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:pHyvnjOpCnQJ:scholar.google.com/+Lasswell%E2%80%99io+5W+modelis&hl=lt&as_sdt=0,5&as_vis=1.

8 Joanna Gajda, „Sharing Knowledge in Multi-Generational Teams in Remote Working Conditions During the Covid-19 Pandemic“, *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management,* 24(1), (2023): 377–383, https://www.researchgate.net/publication/373707906_Sharing_Knowledge_in_Multi-generational_Teams_in_Remote_Working_Conditions_During_the_Covid-19_Pandemic.

(61,1 proc. respondentų). Be to, šie darbuotojai mato sunkumų užmezgant ryšį su bendradarbiais internetu. Daugiausia (33,3 proc.) jie pokalbius internetu suvokia kaip kliūtį keistis žiniomis dėl rizikos prarasti konfidencialią informaciją. Šis tyrimas parodė, jog vyresnės kartos atstovai nelinkę bendrauti ir dalintis informacija IT technologijomis, galbūt viena iš priežasčių galėtų būti tai, jog jiems sunku išmokti jomis naudotis. Nors po COVID pandemijos daugelyje įmonių nuotolinis arba mišrus darbo būdas įsitvirtino, vyresnės kartos atstovams tai gali tapti nemažu iššūkiu. Todėl svarbu atsižvelgti į šiuos skirtumus. Apibendrindama atliktą tyrimą Gajda (2023) pabrėžia, jog nepaisant darbuotojų aprūpinimo reikalingomis IT priemonėmis nuotoliniam darbui, tiesioginio kontakto trūkumas turi įtakos ir darbuotojų komunikacijai.

Analizuojant mokslinius vyresnio amžiaus darbuotojų komunikacijos ypatumų su vadovais tyrimus matyti, kad konstruktyvus darbuotojo ir vadovo dialogas gali paskatinti vyresnius darbuotojus ilgiau išlikti darbo rinkoje, o konfliktiški santykiai, diskriminacija ir neigiamas požiūris į vyresnį žmogų, priešingai, gali spartinti jo pasitraukimą. Kaip teigia Juškelienė ir Kolesnik (2021), „nepalanki emocinė aplinka, nepakankama darbuotojo autonomija, grįžtamojo ryšio trūkumas gali sąlygoti tai, kad žmogus nebemato atliekamo darbo prasmės, nebenori prisiimti atsakomybės, tobulinti žinių ir siekia išankstinės pensijos“[9]. Taigi konstruktyvus dialogas ir pagarbus vadovo požiūris išlaiko vyresnių darbuotojų motyvaciją, o neigiamos komunikacijos formos ją greitai mažina.

Verta atkreipti dėmesį ir į tai, kaip psichosocialinė darbo aplinka veikia vyresnių darbuotojų pasiryžimą toliau dirbti. Fizinė ir psichosocialinė darbo aplinka reikšmingai veikia vyresnių darbuotojų sveikatą ir sprendimą, kiek ilgai jie išliks aktyvūs darbo rinkoje. Europos sveikatos ir saugos agentūros ataskaitoje

9 Vida Juškelienė ir Justyna Kolesnik, „Veiksniai, turintys reikšmės vyresnio amžiaus žmonių ilgesniam darbingam amžiui ir dalyvavimui darbo rinkoje: literatūros apžvalga“, *Visuomenės sveikata*, 94 (2021): 9–20, https://visuomenessveikata.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2021.3(94)/VS%202021%203(94)%20LIT%20Darbingas%20amzius%20(1).pdf.

pabrėžiama, jog patyčios, labai intensyvus darbas, prasta darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra verčia vyresnius darbuotojus išeiti iš darbo. Kita vertus, gera psichologinė aplinka ir kokybiška komunikacija skatina pasilikti[10]. Vyresnio amžiaus darbuotojų ir vadovo bendravimas yra vienas iš esminių veiksnių kuriant tinkamą mikroklimatą, o vadovo supratingumas ir palankios darbo sąlygos yra lemiami veiksniai vyresnius darbuotojus ilgiau išlaikyti darbo rinkoje.

Šiuos veiksnius, lemiančius vyresnių darbuotojų apsisprendimą likti darbe, Juškelienė ir Kolesnik (2021) plačiau aptaria atkreipdamos dėmesį į konkrečius gero psichologinio klimato ir konstruktyvios komunikacijos bruožus: gera psichologinė aplinka ir tinkama komunikacija („mūsų nenurašo", „norisi dirbti") skatina vyresnius darbuotojus ilgiau išlikti darbe. Jie vertina, kai darbdavys atsižvelgia į jų poreikius: suteikia lankstesnį darbo grafiką ar pasiūlo kitą poziciją. Teigiamas vadovų ir kolegų požiūris bei galimybė palaikyti gerus tarpusavio santykius suteikia daugiau pasitenkinimo darbu ir motyvacijos likti organizacijoje net ir artėjant pensiniam amžiui. Jei įmonė pasirūpina vyresnių darbuotojų gerove, sudaro palankias sąlygas ir gerbia jų patirtį, vyresni asmenys jaučiasi ne tik naudingi, bet ir noriai siekia išlikti aktyvūs darbo rinkoje[11].

Taigi tinkama vadovo ir kolegų komunikacija, supratingumas ir lanksčios darbo sąlygos gali padėti vyresniems darbuotojams išlaikyti motyvaciją ir sėkmingai tęsti profesinę veiklą.

Toliau aptarkime, su kokiais komunikacijos sunkumais susiduria vyresnio amžiaus darbuotojai kasdienėse darbo situacijose, kurie trukdo pasiekti numatytus tikslus. Jų dažniausiai kyla dėl su bendravimu susijusių, tačiau netiesioginių veiksnių: nepalankaus bendradarbių požiūrio, prastos psichologinės aplinkos,

10 „Towards Age-Friendly Work in Europe: A Life-Course Perspective on Work and Ageing from EU Agencies: Report", European Union, žiūrėta 2025 m. gruodžio 29 d., https://doi.org/10.2802/677554.

11 Vida Juškelienė ir Justyna Kolesnik, „ Lygybės ir nediskriminavimo dėl amžiaus principo raiška puoselėjant vyresnio amžiaus darbuotojų profesinę gerovę", *Visuomenės sveikata*, 94 (2022):74–84, https://visuomenessveikata.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2022.3(98)/VS%202022%203(98)%20ORIG%20Lygybes%20principas.pdf.

stereotipų ir įvairių komunikacijos problemų organizacijos lygmeniu. Juškelienė ir Kolesnik (2022) kitame savo tyrime atskleidė, kad vyresni darbuotojai susiduria su nevienodomis kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis ir darbo sąlygų nepritaikymu, diskriminacija priimant į darbą, vyresnių darbuotojų laimėjimų nuvertinimu, nepritaikytų darbo krūvių. Tai neigiamai veikia vyresnio amžiaus darbuotojų motyvaciją, produktyvumą ir skatina anksčiau pasitraukti iš darbo rinkos. Bendras organizacijos požiūris į amžiaus įvairovę, atviras dialogas ir adekvačios darbo sąlygos gali padėti išvengti šių nesklandumų[12]. Kitaip tariant, komunikacijos iššūkių nesklandumai darbinėje aplinkoje tampa kliūtimi veiksmingai įgyvendinti tikslus, nes dėl stereotipų, nepalankaus kolegų požiūrio, diskriminacijos ir nesuderintų darbo sąlygų vyresni darbuotojai praranda motyvaciją ir jaučiasi neįvertinti.

Apskritai be efektyvaus bendravimo organizacija negalėtų būti sėkminga[13]. Vis dėlto kai kurie komunikacijos iššūkiai yra bendri ir nepriklauso nuo bendraujančių žmonių amžiaus, socialinio statuso ir t. t. Pvz., efektyviai komunikuoti gali trukdyti vadinamasis informacijos filtravimas, kai žinios siuntėjas sąmoningai manipuliuoja informacija, kad gavėjas ją priimtų palankiau. Žmonėms taip pat būdingas selektyvus suvokimas, kuris reiškia, kad žinios gavėjas pagal savo poreikius, interesus, patirtį, išsilavinimą ir kitas asmenines savybes informaciją iš aplinkos priima selektyviai. Be to, informacijos perteklius dėl ribotų žmonių galimybių apdoroti informacinius vienetus gali būti priežastis, dėl ko prarandama svarbi informacija, tuomet komunikacija tampa ne tokia efektyvi[14]. Galiausiai lyčių stiliai taip pat veikia komunikacijos efektyvumą, nes dažniausiai vyrai

12 Juškelienė ir Kolesnik, *supra note*, 11.

13 Victoria O. Akpa, Olalekan U. Asikhia ir Ngozi Evangeline Nneji, „Organizational culture and organizational performance: A review of literature“, *International Journal of Advances in Engineering and Management* 3(1), (2021): 361–372, https://www.publications.calebuniversity.edu.ng/caleb_uploads/2024/04/Organizational-Culture-and-Organizational-Performance-A-Review-of-Literature.pdf.

14 Mukelabai M. Musheke ir Jackson Phiri, „The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory“, *Open Journal of Business and Management*, 9(2), (2021): 659–671, https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92034.

vartoja kalbą statusui pabrėžti, o moterys – ryšiui užmegzti. Nereikėtų pamiršti ir profesinės srities įtakos, dėl kurios skirtingiems žmonėms tie patys žodžiai gali reikšti skirtingus dalykus. Be to, išsilavinimas ir kultūrinė aplinka gali daryti įtaką žmonių vartojamai kalbai ir prasmėms[15]. Kad vadovų komunikacija taptų efektyvi, reikėtų naudoti įvairius kanalus, grįžtamąjį ryšį, supaprastinti kalbą, aktyviai klausytis, tramdyti emocijas ir vengti gandų[16]. Skirtingas suvokimas – dažniausias barjeras sėkmingai komunikacijai. Taip pat emocinės reakcijos trukdo objektyviai vertinti informaciją. Prieštaringa žodinė ir nežodinė komunikacija sukelia disonansą siunčiamai žinutei, o nepasitikėjimas gali tapti problema teisingai suprasti siunčiamą informaciją.

Galima išskirti tris etapus, lemiančius veiksmingą komunikaciją. Tai užkodavimas, atkodavimas ir triukšmas[17]. Užkodavimo metu svarbiausia, kad informacijos pavertimas simboliais būtų vienodai suprastas tiek siuntėjo, tiek gavėjo. Dažniausia nesusipratimų ir dėl to komunikacijos nesėkmių priežastis yra abipusio supratimo trūkumas. Atkodavimas ne mažiau svarbus nei užkodavimas. Kai gavėjas interpretuoja gautą parnešimą ir paverčia jį vertinga informacija, pirmiausia gavėjas turi priimti pranešimą ir jį interpretuoti. Kad gavėjas teisingai suprastų, labai svarbūs ankstesnės patirtys, lūkesčiai ir ar vienodai tas pačias reikšmes supranta siuntėjas ir gavėjas. Taip pat reikšmingą vietą komunikacijos procese užima triukšmas, kuris gali trukdyti, iškraipyti, kliudyti ar silpninti komunikaciją. Triukšmas gali atsirasti komunikacijų kanale ar dėl netinkamai pasirinkto perdavimo būdo. Elementariausias gali būti foninis triukšmas, kuris neleidžia gerai suprasti siunčiamos žinutės, vidinis, kai gavėjas tiesiog nekreipia dėmesio, taip

15 Nijolė Petkevičiūtė, „Vyrai ir moterys kintančioje darbo aplinkoje: socialiniai vaidmenys, stereotipai, savybės, komunikacija, lyderystė“, *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 34, (2023): 190–202, https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2023~1731958179784/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content.

16 Mark Topley, „The art of leadership communication: Transparency, listening, and effective feedback“, *BDJ In Practice* 36, (2023):22–23. https://doi.org/10.1038/s41404-023-2181-9.

17 Gift J. Eke, „Effective Communication Processes: A Peanacea for Organizations Success“, *IOSR Journal of Business and Management*, 22(8), (2020): 42–54, https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol22-issue8/Series-2/E2208024254.pdf.

pat kanalo pasirinkimas gali veikti, ar žinutė bus suprasta teisingai. Dažniausiai problemų sukelia užkodavimas ir atkodavimas[18].

Tarpasmeniniuose santykiuose svarbi neverbalinė komunikacija. Žmonės parodo savo požiūrį į kolegas ir vadovus nesąmoningai. Neverbalinės komunikacijos elementai leidžia suprasti žmogų, esantį šalia. Kūno kalba gali atskleisti daugiau nei žodžiai, nes asmuo taip gali parodyti savo nuostatas, sutikimą ar nepritarimą; verbaline kalba informaciją galima iškreipti, o neverbaline pasakoma tiesa, todėl tai yra taip svarbu tiriant darbuotojų tarpasmeninius santykius[19].

Galiausiai darbdaviams reiktų skirti laiko darbuotojų poreikiam ir lūkesčiams išsiaiškinti ir pagal juos teikti naujus pasiūlymus, kurie tobulintų veiklos organizavimą. Organizacijos, kurios siekia efektyviai valdyti įvairaus amžiaus dirbančiuosius, turėtų koncentruotis į darbo aplinkos ir komunikacijos procesų tobulinimą, mokymų plėtojimą[20]. Darbdavių (ir vadovų) švietimas apie vyresnių darbuotojų poreikius ir bendravimą su jais yra kertinis efektyvios komunikacijos veiksnys. Reiktų dalintis gerosiomis praktikomis, rengti mokymus, kad įmonės suprastų, kaip kurti palankią aplinką ir efektyvesnę komunikaciją su vyresniais darbuotojais[21]. Kryptingas karjeros planavimas ir kvalifikacijos tobulinimas skatina vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą. O mokymo struktūros ir būdų pritaikymas vyresniems darbuotojams galėtų iš esmės pakeisti situaciją ilgiau išlikti darbo rinkoje[22].

---

18 Emmanuel Chukwunonye Ifeduba, „How communication noise erodes quality and undermines learning“, *Quality Assurance in Education,* 28(3) (2020): 165–177, https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/QAE-07-2019-0068.

19 Iuliana M. Chitac, Deborah Knowles ir Spinder Dhaliwal, „What is not said in organizational methodology: how to measure non-verbal communication“, *Management Decision,* 62(4), (2024): 1216–1237, https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/MD-05-2022-0618.

20 Rūta Čiutienė ir Rasa Railaitė, „Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Management of Organizations: Systematic Research* 68, (2013): 27–40, http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2013.68.2.

21 „A life-course perspective on work and ageing from EU agencies: report“, European Union, žiūrėta 2024 m. gruodžio 30 d., https://doi.org/10.2802/677554.

22 Juškelienė ir Kolesnik, *supra note*, 9.

Apibendrinant išnagrinėtą mokslinę literatūrą, galima teigti, kad vyresnio amžiaus darbuotojams būdingi ir komunikavimo, elgsenos savitumai, ir nepriklausantys nuo amžiaus bruožai. Vadovai, dirbantys su vyresnio amžiaus asmenimis, turėtų išsiaiškinti jų poreikius ir lūkesčius ir pagal tai tobulinti komunikaciją.

2. Tyrimo organizavimas ir metodika

Tyrimo tipas ir tikslas. Tyrimui pasirinktas struktūruotas atvirų klausimų interviu[23], kuriuo siekta išsiaiškinti komunikacijos ypatumus pagal vienodus kriterijus skirtingose darbovietėse ir geografinėse vietose.

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo dvylika skirtingų profesijų ir skirtingose geografinėse vietovėse gyvenantys vyresnio amžiaus asmenys, dalyvaujantys darbo rinkoje. Saugant tyrimo dalyvių konfidencialumą, jų vardai ir pavardės neatskleidžiami. Informantai užšifruoti atitinkamai A1–12 kodais, o surinkti interviu duomenys pateikti citatų formatu.

Tyrime dalyvavo 8 moterys ir 4 vyrai. Šešių informantų išsilavinimas aukštasis, trijų aukštesnysis, dviejų pagrindinis ir vieno vidurinis. Darbo stažas darbovietėje svyravo 3–52 metai. Penki informantai buvo iš regiono, o septyni – iš vieno didžiųjų Lietuvos miestų.

Kokybinio tyrimo eiga ir etika. Tyrimas atliktas 2025 m. sausio 6–15 d. susisiekiant tiesiogiai ir nuotoliu. 9 informantai apklausti jų darbovietėje, 3 – bendraujant raštu. Informantams buvo pateiktas žodinis kvietimas dalyvauti tyrime. Tik išreiškę sutikimą dalyvauti tyrime pakviesti pokalbio. Interviu pradžioje asmenims suteikta informacija apie galimybę bet kuriuo metu nutraukti pokalbį ir atšaukti sutikimą naudoti iš jų gautus duomenis.

Tyrimo metu tyrėjai nevertino dalyvių, nekritikavo ir nebandė pakeisti jų nuomonės, išliko neutralūs. Klausimai tyrimo metu buvo užduoti korektiškai, jų

23 Inga Gaižauskaitė ir Natalija Valavičienė, *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu,* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2016), 19.

formuluotės – plačios. Vengta keblių, nurodančių ir provokuojančių klausimų. Tyrimo metu palaikytas dalykinis pokalbis, kalbėta tik apie profesinei veiklai įtakos turinčius veiksnius. Informantų atsakymai įrašyti, vėliau transkribuoti, analizuoti ir, parengus straipsnį, sunaikinti dėl duomenų apsaugos reikalavimų.

3. Tyrimo rezultatai

3.1. Komunikacijos iššūkiai darbinėje aplinkoje

Pirmiausia siekta išsiaiškinti, su kokiais komunikacijos iššūkiais susiduria vyresnio amžiaus asmenys savo darbinėje aplinkoje. Išskirtos šešios subkategorijų grupės: techniniai nesklandumai, nuotolinio darbo problemos, e. komunikacijos nesklandumai, socialinio dialekto problemos, juokelių problemos ir diskriminacija (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Komunikacijos iššūkiai darbinėje aplinkoje

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Komunikacijos iššūkiai darbinėje aplinkoje	**Techniniai nesklandumai**	*„Kai sutrinka ryšys, automatiškai turi atidėti darbą vėlesniam laikui ir derinti atlikimo terminą.“(A4)* *„Kartais, kai atnaujinamos sistemos, sakyčiau <...>“(A5)* *„Nėra problemų jokių.“(A6)* *„<...> kartais pasitaiko, kad kažkas neveikia, sakykim Facebook ar Messenger, bet padeda tas kas moka.“(A7)* *„Neturiu problemų toje srityje, turėjome mokymus ir viskas man ten aišku.“(A8)* *„<...> nenaudojam mes kažko tokio, (tyla) <...> tiesiog nereikia man to darbui atlikti.“(A9)* *„Nesusiduriu su jokiais“(A11)*
	Nuotolinio darbo problemos	*„Nuotolinį darbą įtakoja techniniai trikdžiai, stočių perkrovimai.“(A4)* *„Svarbu, kad ryšys geras būtų. Daugiau įtakos neturi. Ai, dar kartais pamiršta perskambinti bendradarbiai.“(A5)* *„Nėra tokių problemų. Visada problemas galima išspręsti kitą dieną ar paskambinti.“(A6)* *„Kad mano darbas visada vyksta čia (rodo aplinkui), tai nuotoliniu aš niekada nedirbau, vis čia.“(A7)* *„Nežinau, gal net geriau buvo (pasitikslina klausimą) <...> ne, problemų nebuvo.“(A8)* *„<...> tai, kad aš visada tik gyvai dirbau.“(A9)* *„Nesusiduriu niekada. Dažnai tai suteikia daug privalumų.“(A12)*

	E. komunikacijos nesklandumai	*„Kalbam, bendraujam (pastaba: gyvai), paskambina tik kai kažkas ko nors neranda; eiliniai reikalai.“(A2)* *„Jei ką keičia, tai keičia, bandau, parodo ir dirbu, nėra, kad būtų per sunku. Stengiuosi prisitaikyt, mokytis.“(A3)* *„Sulėtina, bet tai ką turi raštiškai, gali tvirčiau pasiremti.“(A4)* *„Nesusiduriu. Komunikacija vyksta e. paštu, Mattermoste, telefonu.“(A5)* *„Kai neveikia el. paštas, visada galima paskambinti ir klausimą išspręsti.“(A6)* *„<...> negaunam mes tų laiškų, mhh, <...> jeigu ką, tai (pamini bendradarbės vardą) padeda.“(A7)* *„<...> mums netgi geriau sekasi, turime bendrą pokalbių „chatą“ ten dalinamasi naujienomis tai būna, kad net paklausiam, ar matei, kas buvo parašyta, jei ne papasakojam.“(A8)* *„Neturim mes tokių dalykų.“(A9)*
	Socialinio dialekto problemos	*„Žmogus kažkuo prislėgtas, tai stengiuosi apeit, kad nereikėtų šnekėt kažko kas liūdna ar sunku, o jei nori to, tai man pasipasakoja ir šiaip.“(A1) pozityvu, turi susikūrę bendruomenę, yra jos dalis, kalba ne apie darbą* *„Neturiu tokių problemų.“(A4)* *„Ne visai, daugiau techninis žargonas, dėl darbo specifikos. Bet, kolegos paaiškina, jei paklausiu.“(A5)* *„Tik tiek, kiek tas žargonas yra darbinis. Dėl amžiaus nepastebėjau.“ (A6)* *„Kartais sunku suprasti (tyla) ką pasako ar kokį blogesnį žodį (pašnibždomis) žinot nusikeikia.“(A7)* *„Man problemų nekyla, gal kartais su tėvais (tėvai yra klientai), bet tarpusavyje ne, tikrai nėra kad nesuprasčiau.“(A8)* *„Mes visos vienodo amžiaus beveik dirbam, jaunesnių neturim.“(A9)*
	Juokelių problemos	*„Su tais juokais aš per daug rimta.“(A1)* *„Su manim negali bendraut, nes visokius niekus pasakoju ir jos pyksta, na, nepyksta tik juokias, mane žino.“(A2)* *„Nėra tokių juokelių.“ (A4)* *„Dėl mano amžiaus tokių juokų nebuvo.“(A5)* *„Nėra.“(A6)* *„<...> kartais prašau paaiškinti, bet tik numoja ranka (imituoja gestą) ir sako ai.“(A7)* *„Pas mus aplinka ne ta, manau, esam visos baigusios psichologijos kursus, nekyla tokių dalykų.“(A8)* *„<...> kokie juokeliai, suprantam mes viena kitą.“(A9)*

	Diskriminacija	*„Gamybininkų tarpe nėra jokių problemų su bendravimu, viskas draugiškai, jeigu ką, vienas kitam paaiškinam.“(A3)* *„Aš žinau savo amžių ir niekur nesikišu kur nereikia.<...> Bandė kolega įgelti, kai jaunesnį kolegą atleido, o mane paliko.“(A3)* *„Aš dirbsiu tiek kiek esu reikalinga, kiek galiu dirbt, bet jeigu matot, kad viskas, aš tą dieną išeinu.“(A3)* *„Nėra tokios.“(A4)* *„Nežinau (tylos pauzė). Ne <...> tikriausiai nėra tokios.“(A5)* *„Nėra čia jokios diskriminacijos.“(A6)* *„Kartais kelia skirtingus reikalavimus (tyliau) bet gal geriau nekalbėti taip, <...> vieniems galima išeiti taip, o man reikėjo prašymą rašyti (kalba apie išėjimą anksčiau iš darbo dėl to, kad dalyvavo rinkimuose, kaip darbuotoja).“(A7)* *„<...> dėl amžiaus tikrai nepatiriu jokios diskriminacijos, daug mokomės, (apsižvalgo ir patyli) kartais paklausia, o kada išeisi į užtarnautą poilsį, bet juokais tik.“(A8)* *„Ne, tikrai ne.“(A9)*

Analizė atskleidė, kad informacinės technologijos nėra pagrindinis iššūkis vyresnio amžiaus darbuotojams, jų nurodomos problemos yra labiau techninės, susijusios su ryšiu ar programinės įrangos atnaujinimu. Daugelis darbuotojų siekia prisitaikyti prie technologijų ir pripažįsta jų naudą sprendžiant kasdienius darbo uždavinius. Socialinio dialekto problemų pasitaiko retai, jos dažniausiai sprendžiamos kolegiškai, tačiau yra atvejų, kai susiduriama su nesusipratimais dėl humoristinių posakių. Diskriminacija dėl amžiaus darbo aplinkoje taip pat reta, tačiau vis dėlto yra darbuotojų, kurie patiria subtilias diskriminacijos formas, pavyzdžiui, skirtingus reikalavimus ar kolegų pasisakymus apie pensiją. Tokių atvejų nedaug. Bendrai matyti, kad dauguma vyresnio amžiaus darbuotojų nejaučia reikšmingo diskriminacijos ar socialinių barjerų poveikio savo darbo aplinkoje. Šie rezultatai pabrėžia darbo kultūros svarbą, atskleidžia poreikį palaikyti įtraukią ir lygiateisę darbo aplinką.

3.2. Komunikacijos su vadovais ypatumai

Tyrimu siekta išsiaiškinti vyresnio amžiaus asmenų komunikacijos su vadovais ypatumus. Išskirtos trys subkategorijų grupės: pakanka laiko, vadovo pastangos ir vadovo vertinimas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Komunikacijos su vadovais ypatumai

Kategorija	*Subkategorija*	*Pagrindžiantys teiginiai*
Komunikacijos su vadovu ypatumai	**Pakanka laiko**	*„Kai reikia, tai skiria laiko, ar individualiai paklausia.“ (A1)* *„Jei yra kokių neaiškumų, ar kažkokių tai man kyla klausimų, tai iškart einu pas vadovę, man iškart skiria laiko ir bandome išspręsti.“(A3)* *„Su vadove puikiai sutariu, visada atsako į mano klausimus.“(A4)* *„<...> (atsidūsta) jie laiko neturi.“(A7)* *„<...> užtektinai, (tyliau) manau, kad užtenka, jie kitokiais reikalais užimti.“(A8)* *„<...> kai buvo atvažiavę, net nenusileido iki čia (rodo aplinkui), vaikščiojo viršuje pakampiais (turima omenyje administracines patalpas), nemačiusi gyvai aš jo.“(A9)*
	Vadovo pastangos	*„Iš darbo dar niekas nevaro, jei pajėgi dirbti, tai dirbkit, ir ta prasme dar yra sveikata ir norisi, ir nesinori sėdėt namuose ir nieko neveikt, o aš dar ir dirbdama galiu viską namuose pasidaryt tą, kas man reikia, ir man gera tada, kad galiu laukti vaikų ir skanesnius pietus paruošt.“(A1)* *„Netrukdo man dirbti.“(A6)* *„<...> dideliam kiekiui žmonių vadovauja, ten (turima galvoje pagrindinę būstinę, nes dirbama filiale) daug darbo ten.“(A7)* *„<...> viską aptariam, įsivertinam, įdeda tų pastangų pakankamai.“(A8)* *„<...> kokios pastangos, jei net susirinkimo negali suorganizuoti <...> ir prisistatyti.“(A9)*
	Vienodas vertinimas	*„Kai jaunesnis, tai gali kitur eit pasiieškot darbo, o kai vyresnis, tai jau negali pagąsdint, kad kitur išeisi.“(A1)* *„Matosi (pastaba: nevienodas vertinimas); pas mus kitoks bendravimas, visi draugai ir giminės, viskas individualiai, į visus atsižvelgia.“(A2)* *„Negaliu įvertinti, nes su manimi bendraujama puikiai, skirtumo nejaučiu.“(A4)* *„Nepasakyčiau, kad jaučiu skirtumų. Nežinau net, <...> mmmmm. Gal ir yra, bet aš jų nepastebiu.“(A5)* *„Su jais (t. y. jaunesniais) gal lengviau, bet gal aš ko nežinau, ką kalba už uždarų durų.“(A7)* *„Nesiskiria, viskas vienodai, manau.“(A8)* *„<...> kad nematom mes tų vadovų, ką aš galiu žinoti.“(A9)* *„Manyčiau kad vadovas komunikuoja panašiai su skirtingo amžiaus darbuotojais.“(A10)*

Išanalizavus interviu metu gautus atsakymus galima teigti, kad vyresnio amžiaus darbuotojai bendravimą su vadovu pateikia įvairiai. Dalis informantų akcentuoja vadovų pasiekiamumą, dėmesį, norą padėti spręsti problemas ar požiūrį į kiekvieno situaciją individualiai. Kiti informantai pabrėžia visai kitokius vadovus:

neprieinami, neskiria dėmesio ar nesirūpina darbuotojais. Dauguma atsakiusiųjų sutiko, kad vadovai stengiasi bendraudami su vyresnio amžiaus darbuotojais. Vertinant požiūrį į skirtingo amžiaus darbuotojus paaiškėjo, kad dėl skirtingų darbo keitimo galimybių nevienodai vertinami jaunesni ir vyresni darbuotojai. Tačiau net keli informantai paminėjo nematantys skirtumų. Nepaisant to, dauguma vyresnio amžiaus darbuotojų išskiria teigiamus bendravimo aspektus ir nepastebi reikšmingų skirtumų tarp jų ir kitų darbuotojų vertinimo organizacijoje.

3.3. Komunikacijos iššūkių nesklandumai darbinėje aplinkoje siekiant rezultatų

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kaip komunikacijos nesklandumai veikia vyresnio amžiaus asmenis darbinėje veikloje siekiant gerų rezultatų, karjeros galimybių. Išskirtos šešios subkategorijų grupės: techniniai nesklandumai, nuotolinio darbo problemos, e. komunikacijos nesklandumai, socialinio dialekto problemos, juokelių problemos ir diskriminacija (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Komunikacijos iššūkių nesklandumai darbinėje aplinkoje siekiant rezultatų

Kategorija	*Subkategorija*	*Pagrindžiantys teiginiai*
Komunikacijos iššūkių nesklandumai darbinėje aplinkoje siekiant rezultatų	**Techniniai nesklandumai**	*„Neturiu kameros, neturiu to, ir sakė jau nedarys to, susirinkime negaliu prisijungti, kameros įsijungti negaliu, jus girdžiu, bet manęs ne.“(A3)* *„Kai sutrinka ryšys, automatiškai turi atidėti darbą vėlesniam laikui ir derinti atlikimo terminą.“(A4)* *„Nėra problemos, jei neveikia kompiuteris, gali telefonu viską sutvarkyti, o užduotis galima kitą dieną iš ofiso atlikti.“(A5)* *„<...> neveikia mano darbo.“(A7)* *„<...> puikiai dirbu su viskuo, nebent kokie nesklandumai iš technikos pusės, tada ateina technikas ir patvarko.“(A8)* *„<...> juk darbas toks, kad nelabai ir reikia ko (patyli)... nebent, kol priemonės ateina, ilgai užtrunka (turima omenyje, kad priemonės užsakomos per kitų žmonių programas).“(A9)*
	Nuotolinio darbo problemos	*„Nuotolinį darbą įtakoje techniniai trikdžiai, stočių perkrovimai.“(A4)* *„Nėr tokių.“(A5)* *„Jokių problemų, nėra. Yra ryšys dirbi, nėra, eini arbatos gert. Nematau problemos.“(A6)* *„<...> viską darau vietoje, neveikia.“(A7)* *„<...> neturiu problemų su tuo.“(A8)* *„<... >neina mums nuotoliu, viską darom vietoje.“(A9)*

	E. komunikacijos nesklandumai	*„<...> tai, kad darbas mažai su tuo surištas, (pagalvoja ir pasako užtikrintai) ne, neveikia.“(A7)* *„<...> turime bendrą pokalbių „chatą“, ten dalinamasi naujienomis, tai būna, kad net paklausiam, ar matei, kas buvo parašyta, jei ne, papasakojam. Taip padedam viena kitai.“(A8)* *„<...> nesinaudojam, tai neveikia.“(A9)* *„Nepatiriu komunikacijos iššūkių.“(A11)*
	Socialinio dialekto problemos	*„Kalbam kaip sveikatos, viskas gerai, pakviečia pabendrauti, išgerti arbatos.“(A1)* *„Problemų bendrauti nėra, tiesiog einu dirbti savo darbą.“(A2)* *„<...> tokiame darbe,(juokiasi) ne, neveikia.“(A7)* *„<...> (užtikrintai) neveikia.“(A8)* *„<...> neturim ir neveikia.“(A9)* *„Jeigu nesuprantu žargono, paklausiu, ką nori pasakyti.“(A12)*
	Juokelių problemos	*„Kadangi visi jaunesni, tai paklausau, ką kalba, aš pasiklausau, jei kas man nelabai patinka, tai nekomentuoju, <...> nesu sutikus, kad kas man pasakytų ką negero.“(A1)* *„<...> na nebent sureaguoji tada, gal reikia kelių minučių atsigauti, bet mažai veikia.“(A7)* *„<...> tikrai neįtakoja.“(A8)* *„<...> atlieku viską gerai.“(A9)*
	Diskriminacija	*„(diskriminacija ne darbe, o kalbant su bendraamžiais, jie labiau neigiamai žiūri į tai, kad vis dar dirba, nors jau pensijoje) „o tai jūs dar dirbat?“, „stengiuosi nekalbėti su jais apie darbą.“(A1)* *„(pastaba: bendradarbiai (vadovas) nesigilina, kas padaro darbus, ir galvoja, kad tas jaunesnis,<...> o jis ir prisiėmė sau darbus, nors jų nepadarė, mes padarėm.“(A2)* *„<...> gal truputį ir sunervina, bet juk vis tiek turi padaryti.“(A7)* *„<...> kad nėra pas mus jos.“(A8)* *„<...> (atsidūsta) nėra jos, neveikia.“(A9)*

Išanalizavus interviu metu informantų pateiktus atsakymus apie techninius nesklandumus gerai atlikti darbą išryškėjo, kad daugumos tai neveikia, tik du teigė patiriantys problemų dėl to. Nuotolinio darbo problemos informantai neišskyrė, tik vienas teigė patiriantis sunkumų dėl pačios technikos naudojimo ypatumų. Tyrimo dalyviai teigė nesusiduriantys su e. komunikacijos nesklandumais, kurie paveiktų jų darbą, kaip ir socialinio dialekto problemos. Juokelių problemos, kuri trukdytų dirbti, ryškiai neišskyrė nė vienas informantas, greičiau išskirta reakciją

į tokią informaciją. Trys informantai išskyrė, kad patiria diskriminacijos apraiškų, kuri veikia jų darbą, du teigė, kad bendravimas neturi įtakos darbui, nes diskriminacijos darbe nepatiria.

3.4. Komunikacijos gerinimo galimybės

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kokios komunikacijos gerinimo galimybės pagelbėtų vyresnio amžiaus asmenims įveikti komunikacijos nesklandumus ir jų keliamus iššūkius. Išskirtos penkios subkategorijų grupės: empatija, tinkamai parinkti komunikacijos kanalai, mokymai, daugiau ar mažiau komunikacijos ir grįžtamasis ryšys (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Komunikacijos gerinimo galimybės

Kategorija	*Subkategorija*	*Pagrindžiantys teiginiai*
Komunikacijos gerinimo galimybės	**Empatija**	*„Pirmiausia reikia vieni kitiems padėt patart.“(A1)* *„Kiekvienas darbuotojas turėtų būt vienodas, tai taip nėra.“(A2)* *„Gal (pauzė) mmm, <...> net nežinau, čia pagalvoti reikia <...> negaliu pasakyti.“(A5)* *„<...> (galvoja) manau, padėtų empatija, jei ne tik vadovai, bet ir mes pagalvotume apie tai, ką patiria vadovai, jei būtume jų vietoje.“(A7)* *„<...> be empatijos tokiame darbe išvis būtų neįmanoma dirbti, visi turim mokymus ir tai tikrai veikia.“(A8)* *„<...> kad jie nelabai suprastų (turima galvoje dirbančių jų darbą žmonių), mano manymu neveiktų.“(A9)* *„Jei tokie yra, tai galbūt vadovo teigiamas požiūris į vyresnius darbuotojus.“(A10)*
	Tinkamai parinkti komunikacijos kanalai	*„Geri jie pas mus, gal tik norėtųsi daugiau vadovą sutikti (nutyla).“(A7)* *„Viskas pas mus su jais gerai, nereikia nieko keisti.“(A8)* *„<...> (tyli) kad jie išvis bendrautų.“(A9)*

	Mokymai	*„Mokymai visada padeda, bent jau nepablogina. Nes vieni darbuotojai vienaip supranta, jaunimas kitaip. Apibendrinimas visiems visada naudą atneša.“(A4)* *„Mokymai gerai, bet ar išspręst <...> mmm <...> Nežinau, gal...“(A5)* *„Aš jau tiek tų mokymų mačiau ir buvau, kad nežinau, ką ten dar naujo gali pasakyti“ (A6)* *„Būtų gerai mokymus praeiti, gal liktų tos informacijos, galvoju ir kitą kartą, kai reiktų bendrauti būtų lengviau ar panaudotume tą informaciją <...> (entuziastingai) prisimintume (šypsosi). Išsineštume kažką.“(A7)* *„Turime mes tų mokymų (galvoja, sukryžiuoja rankas) <...> ne, viskas būtų taip pat.“(A8)* *„<...> abejoju, kad padėtų.“(A9)*
	Daugiau ar mažiau komunikacijos	*„Būtų maloniau (pastaba: daugiau komunikacijos), bet kaip nėra kaip turėtų būt, tai gerai yra kaip yra.“(A2)* *„Įstaigos mastu, žiūrint kaip paruošta ir komunikaciją reikia valdyti. Jei ji nevaldoma, tampa chaotinė, naudos neduos. Aiškiai apibrėžti, kas ką ir apie ką turi komunikuoti.“(A4)* *„Nežinau, man jos užtenka. Ko nežinau, kolegų paklausiu.“(A5)* *„Komunikacija turi būti aiški ir konkreti. Darbinė.“(A6)* *„<...> gal tik norėtųsi daugiau vadovą sutikti (nutyla) <...> O tai atvažiuoja tik rugsėjo pirmąją ir sako, jūs čia gerai susitvarkot. Žinoma, būtų gerai, jei dažniau bendrautų,<...> bet ji laiko neturi.“(A7)* *„<...> užtektinai tos komunikacijos pas mus.“(A8)* *„<...> bent kokios komunikacijos būtų gerai.“(A9)*
	Grįžtamasis ryšys	*„Nesakysi kiekvieno dalyko vadovui, bet jei pasakytum, tai gal darytų ką nors.“(A2)* *„Savaime aišku, kad padeda ir grįžtamasis ryšys turi būti apibrėžtas tvarka. Kaip ir kada, kas turi būti atsakyta. Tvarka būtina, kad būtų aiškumas.“(A4)* *„Neturiu nuomonės šiuo klausimu.“(A5)* *„Užtenka man tos komunikacijos ir grįžtamojo ryšio.“(A6)* *„<...> mhh <...> gal, jei pasakytume, kaip mes suprantame, jiems irgi būtų lengviau (galvoja), tikiu, kad padėtų.“(A7)* *„<...> jis jau ir dabar naudojamas <...> padeda, aiškumo daugiau.“(A8)* *„<...> nesuprastų jie, (tyli) manau, nepadėtų.“(A9)*

Kaip matyti 4 lentelėje, informantų nuomonė dėl komunikacijos gerinimo galimybių gana įvairi. Kad empatija padėtų, teigė keturi informantai, bet lygiai taip pat trys teigė, kad empatija, ko gero, nespręstų problemų. Tinkami komunikacijos kanalai, dviejų informantų nuomone, jau naudojami pas juos, dar du sudvejojo tokiu sprendimu. Kad padėtų mokymai, išskyrė du informantai, keturi teigė

abejojantys, ar tai gelbėtų komunikaciją. Daugiau komunikacijos norėtųsi trims informantams, keturiems jos užtenka. Grįžtamąjį ryšį, kaip komunikacijos gerinimo galimybę, paminėjo trys informantai, dviem jo pakanka, po vieną neturi nuomonės ir mano, kad šis būdas nespręstų problemos.

Išvados

1. Galima teigti, kad vyresnio amžiaus sąvoka apibrėžia ne tik minimalų reikalaujamą amžių ir darbo stažą, būtiną senatvės pensijai gauti, tam tikroms profesijoms, pavyzdžiui, kariams ir pareigūnams, pensijos amžius priklauso nuo ištarnautų metų.
2. Komunikacija apibrėžiama kaip keitimosi informacija, nuomonėmis, jausmais ir požiūriais procesas, kuris užtikrina socialinę sąveiką ir efektyvų tarpusavio bendravimą. Komunikacijos efektyvumas priklauso nuo žinutės užkodavimo, atkodavimo ir triukšmo. Efektyviai komunikacijai siuntėjas turėtų naudoti įvairius kanalus, grįžtamąjį ryšį, paprastinti kalbą, jei gavėjui taip būtų lengviau suprasti žinutę, aktyviai klausytis, tramdyti emocijas ir vengti gandų. Taip pat nepamiršti, kad gavėjas gali filtruoti informaciją, ją priimti selektyviai ir nesusidoroti su informacija dėl jos pertekliaus, lyčių skirtumų, emocijų, skirtingo suvokimo, verbalinės ir neverbalinės kalbos ir nepasitikėjimo.
3. Kiekviena amžiaus grupė pasižymi savitais komunikacijos būdais. Norint žinoti, jog komunikacija buvo efektyvi, būtinas grįžtamasis ryšys tarp informacijos siuntėjo ir gavėjo. Tai ypač svarbu organizacijose, kuriose susiduria skirtingo amžiaus, skirtingos patirties ir požiūrių darbuotojai. Vadovai, dirbantys su vyresnio amžiaus asmenimis, turėtų išsiaiškinti jų poreikius ir lūkesčius ir pagal tai tobulinti komunikaciją.
4. Vyresnės kartos atstovai nelinkę bendrauti ir dalintis informacija IT technologijomis. Nuotolinis arba mišrus darbo būdas gali tapti nemažu iššūkiu.

5. Komunikacijos iššūkių nesklandumai darbinėje aplinkoje tampa kliūtimi veiksmingai įgyvendinti tikslus, nes dėl stereotipų, nepalankaus kolegų požiūrio, diskriminacijos ir nesuderintų darbo sąlygų vyresnio amžiaus darbuotojai praranda motyvaciją ir jaučiasi neįvertinti.
6. Vyresni darbuotojai darbinėje aplinkoje dažniausiai nesusiduria su reikšmingais diskriminacijos ar socialinių barjerų iššūkiais, tačiau tam tikros problemos (techniniai trikdžiai, nesusipratimai dėl žargono ar juokelių) egzistuoja. Daugelis šių iššūkių susiję su techniniais aspektais ar bendravimo niuansais, kuriuos darbuotojai dažniausiai sprendžia su kolegomis. Rezultatai pabrėžia darbo kultūros ir įtraukios, lygiateisės darbo aplinkos svarbą, kad būtų užtikrinta vyresnio amžiaus darbuotojų motyvacija ir produktyvumas. Vadovų pastangos palaikyti ryšį su vyresnio amžiaus darbuotojais labai vertinamos darbuotojų. Informantai pabrėžė teigiamus vadovų bruožus: pasiekiamumą, norą spręsti problemas ir individualų dėmesį. Tačiau pastebėta ir kita tendencija – kai kurie vadovai yra neprieinami ir neskiria dėmesio, tai gali lemti mažėjančius darbuotojų pasitenkinimą ir motyvaciją. Galima teigti, kad daugumos informantų galimybės darbą atlikti gerai neveikia techniniai nesklandumai ir nuotolinio darbo problemos. E. komunikacijos, socialinio dialekto ir juokelių problemų, kurios galėtų paveikti darbą, teigia nepatiriantis nė vienas informantas.
7. Galima pastebėti, kad diskriminacijos apraiškos reikšmingiau nei kiti nustatyti nesklandumai veikia informantų galimybes atlikti darbą.
8. Tyrimas atskleidė, kad vyresnio amžiaus asmenų patirtys ir nuomonės dėl komunikavimo su vadovais ir bendradarbiais darbe skiriasi. Taigi tinkama vadovo ir kolegų komunikacija, supratingumas ir lanksčios darbo sąlygos gali padėti vyresniems darbuotojams išlaikyti motyvaciją tęsti profesinę veiklą, nepatiriant specifinių su amžiumi susijusių iššūkių.

DISCRIMINATION IN COMMUNICATION WITH SUPERVISORS AND COLLEAGUES EXPERIENCED BY THE ELDERLY IN THE WORKPLACE

Rasa Petrauskaitė, Emilija Talandienė, Dana Vilkienė

Mykolas Romeris University, Lithuania

Summary. The purpose of the study is to investigate the manifestations of discrimination experienced by older people in the workplace in terms of communication with managers and colleagues. Communication challenges in the workplace have a direct impact on the quality of work, organizational effectiveness and employee satisfaction. Older people in the workplace are not new. Therefore, it was important to research what communication challenges older people experience and what can help to solve these problems. A literature review and structured qualitative interviews were used to achieve this. Twelve older people still working from different workplaces and places of residence were interviewed. The article presents the 2025 results of the January survey. The results of the study showed that older workers do not usually face significant challenges of discrimination or social barriers in the work environment, but certain problems such as technical disruptions, misunderstandings due to jargon or jokes still exist. The findings highlight the importance of work culture and the need to create an inclusive, egalitarian work environment to ensure the motivation and productivity of older workers. It became clear that managers' efforts to maintain contact with older workers are highly valued. It could be emphasized that manifestations of discrimination have a low impact on the informants' ability to perform their jobs well. Due to the heterogeneity of the answers given by the informants, it is not possible to single out ways of improving communication.

Keywords: elderly employees, communication, managers, discrimination at work, work environment, ITC, remote work.