

Darbuotojų įsitraukimas 2025 m.

Tyrimo pagrindinių rezultatų pristatymas

dr. Natalija Norvilė
2025 m. lapkričio 24 d.

Įsitraukimo tyrimo procesas ir uždaviniai

GRĮŽTAMASIS RYŠYS IŠ
DARBUOTOJŲ IR
POKYČIO ĮVERTINIMAS

REZULTATŲ APTARIMAS
IR VEIKSMŲ PLANO
SUDARYMAS

TYRIMAS
KARTOJAMAS PO
METŲ

- 1** Nustatyti darbuotojų įsitraukimo lygį
- 2** Atskleisti darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacija lygį

- 3** Aptarti tobulintinas sritis ir sudaryti veiksmų planą situacijai gerinti

- 4** Įvertinti įvykusius pokyčius

Dalyvavimas: 26 darbuotojai iš 26

Padalinys

Administracija

Finansų skyrius (FS)

Paskolų skyrius (PS)

Projektas "Įtraukusis aukštasis mokslas"

Stipendijų ir finansinės paramos skyrius (SFPS)

Proc. dalis



100



100



100



100



100

Skaičius

7 iš 7

4 iš 4

6 iš 6

2 iš 2

7 iš 7

Dalyvavimas: 26 darbuotojai iš 26

Pasiskirstymas pagal pareigas

Skaičius

Vadovai	7 iš 7
Specialistai	19 iš 19

Pasiskirstymas pagal stažą

Skaičius

iki 3 mėn.	5 iš 5
nuo 3 mėn. - iki 3 m.	7 iš 7
nuo 3 m. - iki 10 m.	6 iš 6
nuo 10 m. - iki 20 m.	8 iš 8

Pasiskirstymas pagal lytį

Skaičius

Moterys	19 iš 19
Vyrai	7 iš 7

Pasiskirstymas pagal amžių

Skaičius

18-44 m.	13 iš 13
45-75 m.	13 iš 13

1.

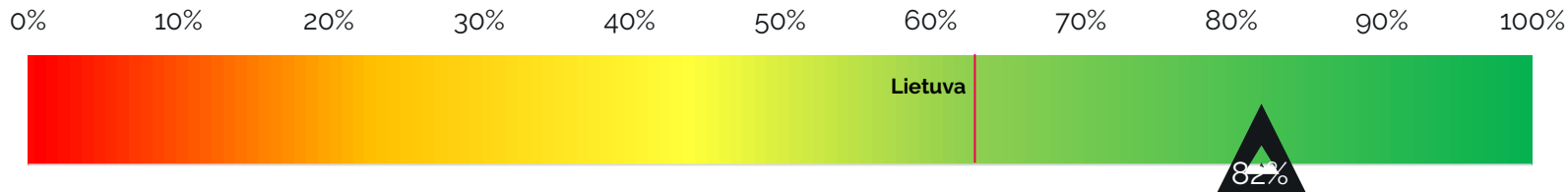
BENDRI REZULTATAI

Įsitraukimas į darbą

- tai su darbu susijusi, teigiama asmens būseną. Įsitraukę darbuotojai yra motyvuoti, pozityvūs ir lojalūs organizacijai, dirba su entuziazmu ir aukšta atsakomybe.

82%

Lietuva **63%**
VVĮ **69%**

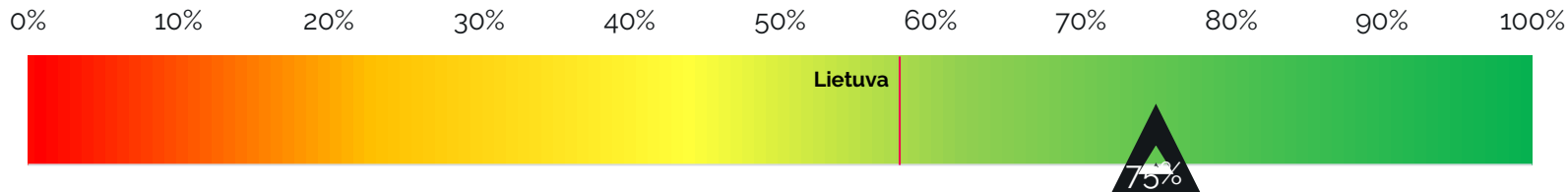


Pasitenkinimas darbu

- darbuotojų juntamas pasitenkinimas atliekama veikla bei organizacija, kurioje dirba. Patenkinti darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą ir produktyvesni.

75%

Lietuva **58%**
VĮ **65%**



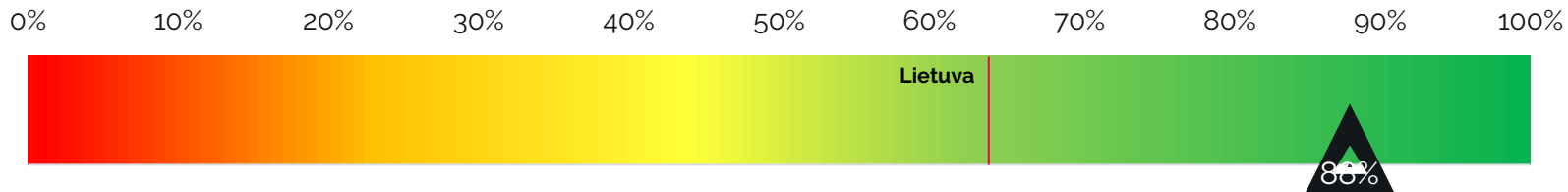
Įgalinimas

- suvokiamos galimybės savo entuziazmą paversti produktyviais veiksmais.

Įgalinti darbuotojai mano, kad jais pasitikima, suteikiama atsakomybė ir įgaliojimai.

88%

Lietuva **65%**
VVĮ **71%**



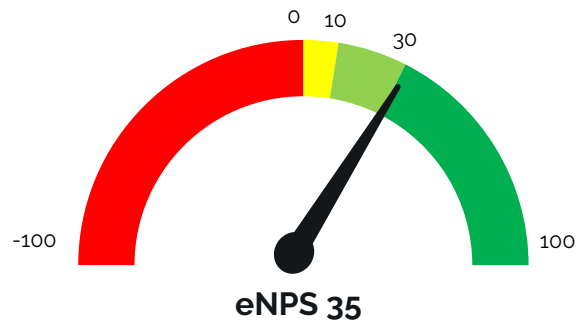
eNPS: metodologijos paaiškinimas



$$\text{Darbuotojų rekomendavimo indeksas} = \% \text{ Rekomenduotojų} - \% \text{ Atkalbėtojų}$$

Darbuotojų lojalumo rodiklis (eNPS)

Rekomenduočiau šią organizaciją darbo ieškančiajam (-ai) (atsakymų pasiskirstymas)



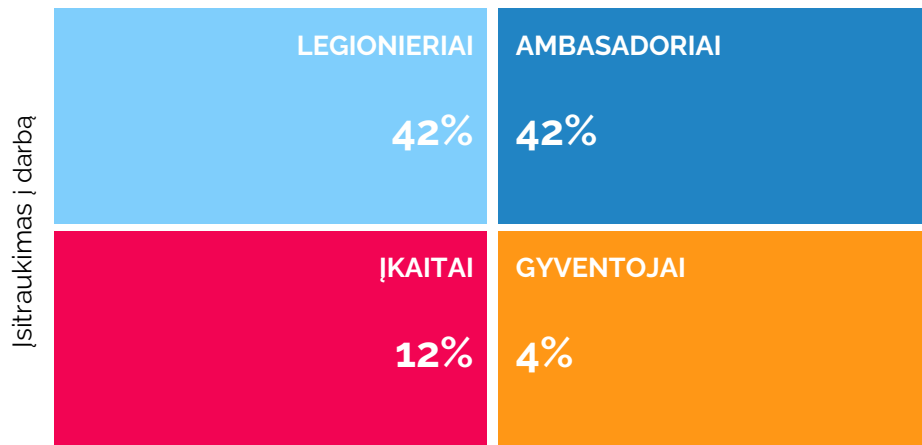
Lietuva **10**

VVĮ **23**



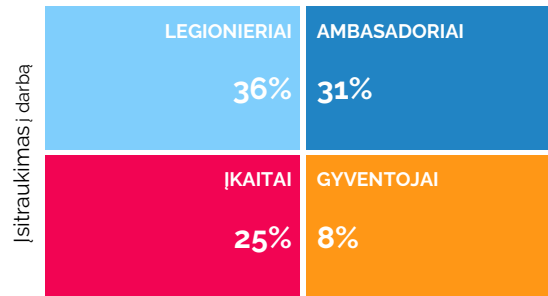
Ambasadorystės modelis (%)

Valstybinis studijų fondas



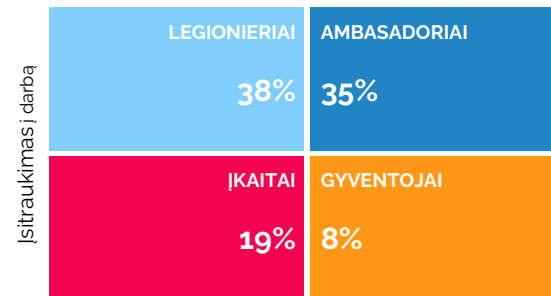
Įmonės kaip darbdavio rekomendavimas (eNPS)

Lietuva



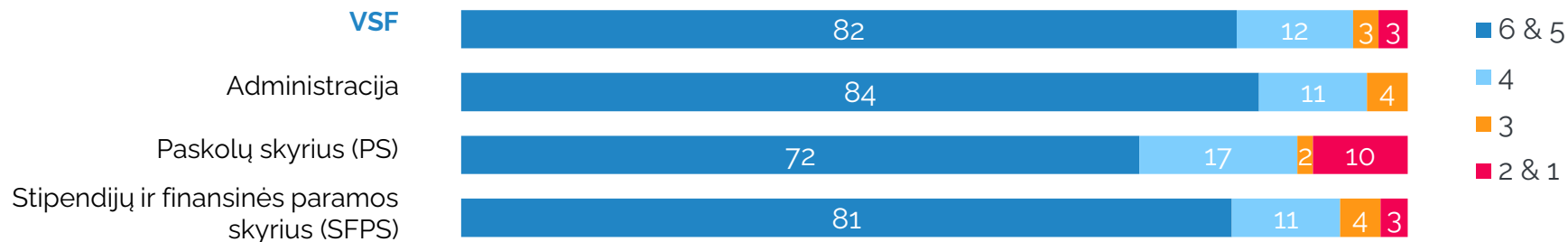
Įmonės kaip darbdavio rekomendavimas (eNPS)

VVI

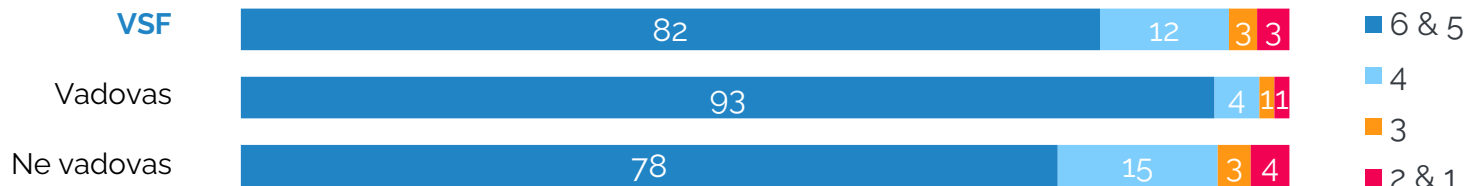


Įmonės kaip darbdavio rekomendavimas (eNPS)

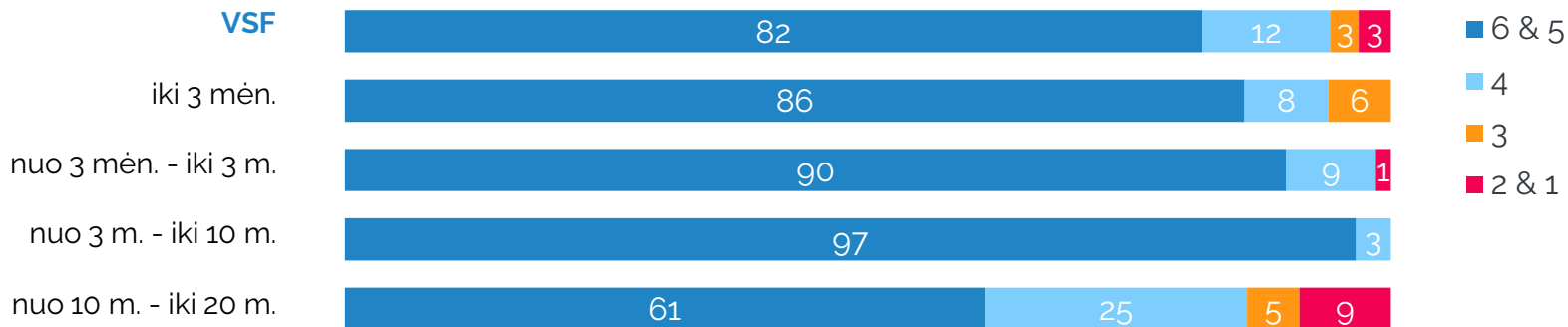
Įsitraukimas į darbą pagal padalinius (%)



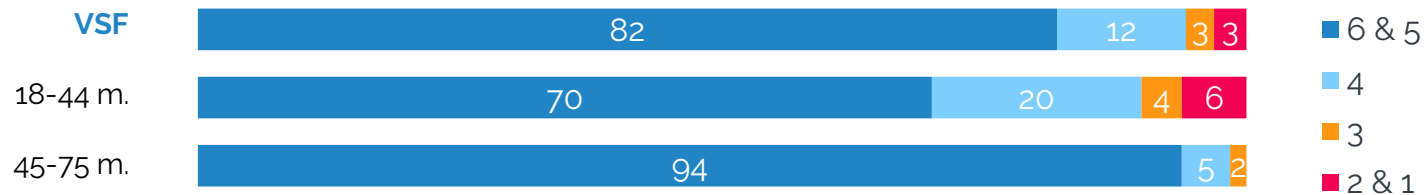
Įsitraukimas į darbą pagal pareigas (%)



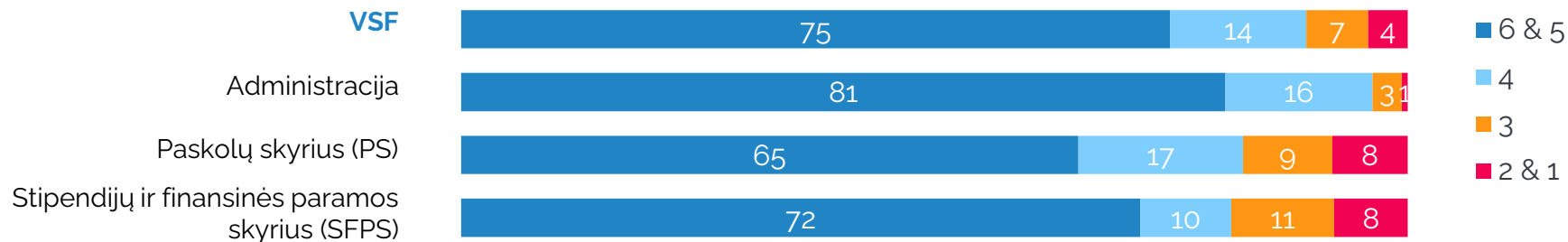
Įsitraukimas į darbą pagal stažą (%)



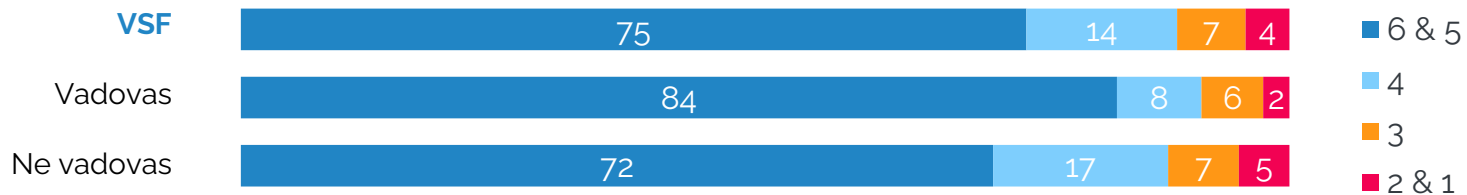
Įsitraukimas į darbą pagal amžių (%)



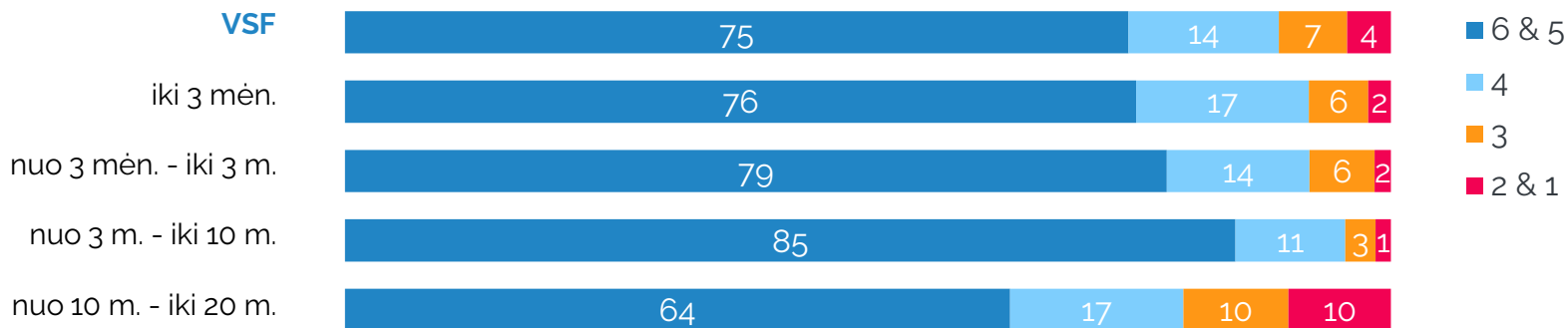
Pasitenkinimas darbu pagal padalinius (%)



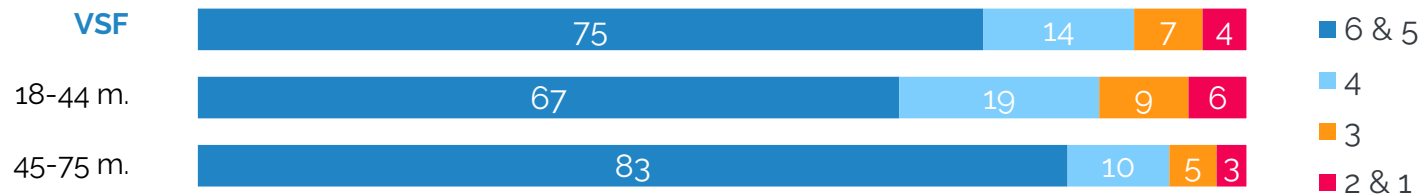
Pasitenkinimas darbu pagal pareigas (%)



Pasitenkinimas darbu pagal stažą (%)



Pasitenkinimas darbu pagal amžių (%)



Stiprybės (%)

Teiginys

Organizacija leidžia man suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo poreikius

Dirbdamas (-a) jaučiuosi pasinėręs (-usi) į atliekamą užduotį

Man yra aiškūs šios organizacijos tikslai

Aukščiausi vadovai yra prieinami mūsų darbuotojams

Aukščiausioji vadovybė aiškiai suformuluoja organizacijos strategiją

Kai dirbu, laikas praeina nepastebimai

Galiu pats (-i) nuspręsti, kaip atlikti darbo užduotis

Esu įsitikinęs (-usi), kad mūsų organizacija bus sėkminga ateityje

Manau, jog mano darbinė veikla yra prasminga bei turinti tikslą

Manau, kad šios organizacijos reputacija yra gera

Skalė

Darbo sąlygos

Įsitraukimas

Komunikacija

Aukščiausioji vadovybė

Aukščiausioji vadovybė

Įsitraukimas

Įgalinimas

Įstaigos įvaizdis

Įsitraukimas

Įstaigos įvaizdis

Kiek proc. vertina teigiamai

100

96

96

96

92

92

92

92

88

88

Galimybės (%)

Teiginys

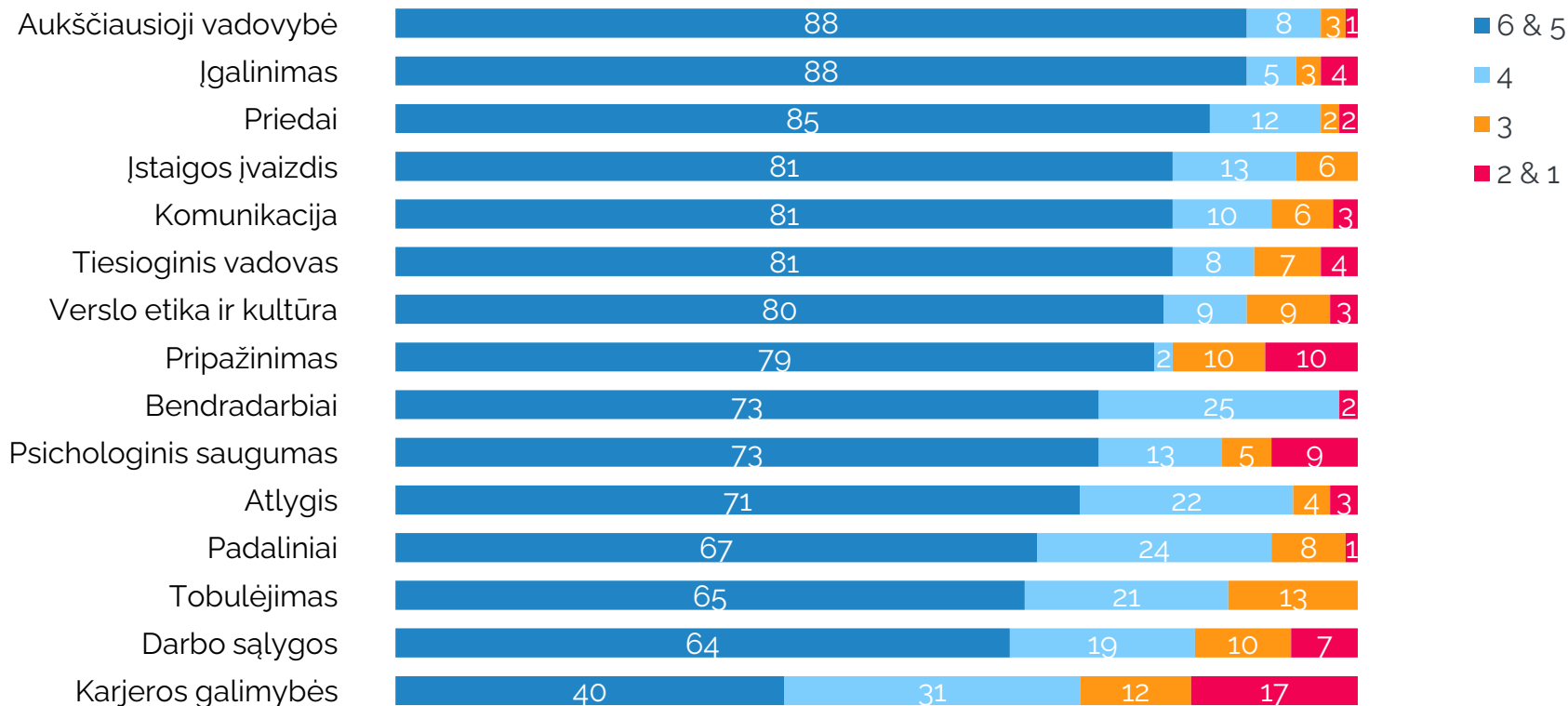
- Organizacijoje yra pakankamai karjeros galimybių
- Darbe nepatiriu didelės įtampos
- Mano darbo krūvis yra optimalus
- Mūsų tvarkos padeda mums efektyviai dirbti
- Esu patenkintas (-a) savo karjeros galimybėmis
- Organizacija yra viena iš savo srities lyderių
- Organizacijoje galiu įgyti kompetencijų, reikalingų sėkmingam darbo atlikimui
- Esu patenkintas (-a) organizacijos atlygio sistema
- Darbe galiu atvirai reikšti savo nuomonę
- Manau, kad organizacijos padalinių tikslai yra suderinti tarpusavyje

Skalė

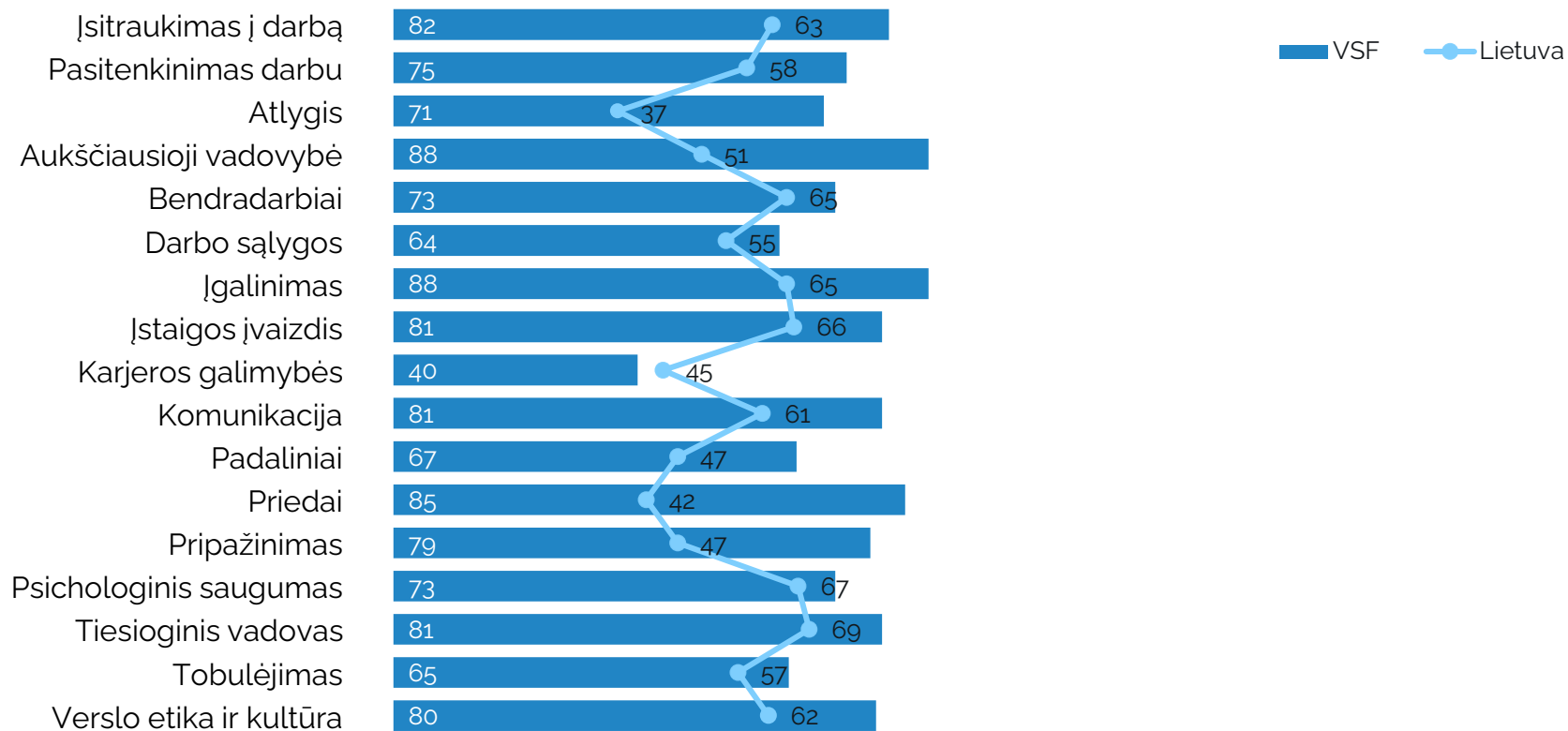
Kiek proc. vertina teigiamai

- Karjeros galimybės 23
- Darbo sąlygos 46
- Darbo sąlygos 46
- Darbo sąlygos 46
- Karjeros galimybės 58
- Įstaigos įvaizdis 62
- Tobulėjimas 62
- Atlygis 62
- Psichologinis saugumas 65
- Padaliniai 65

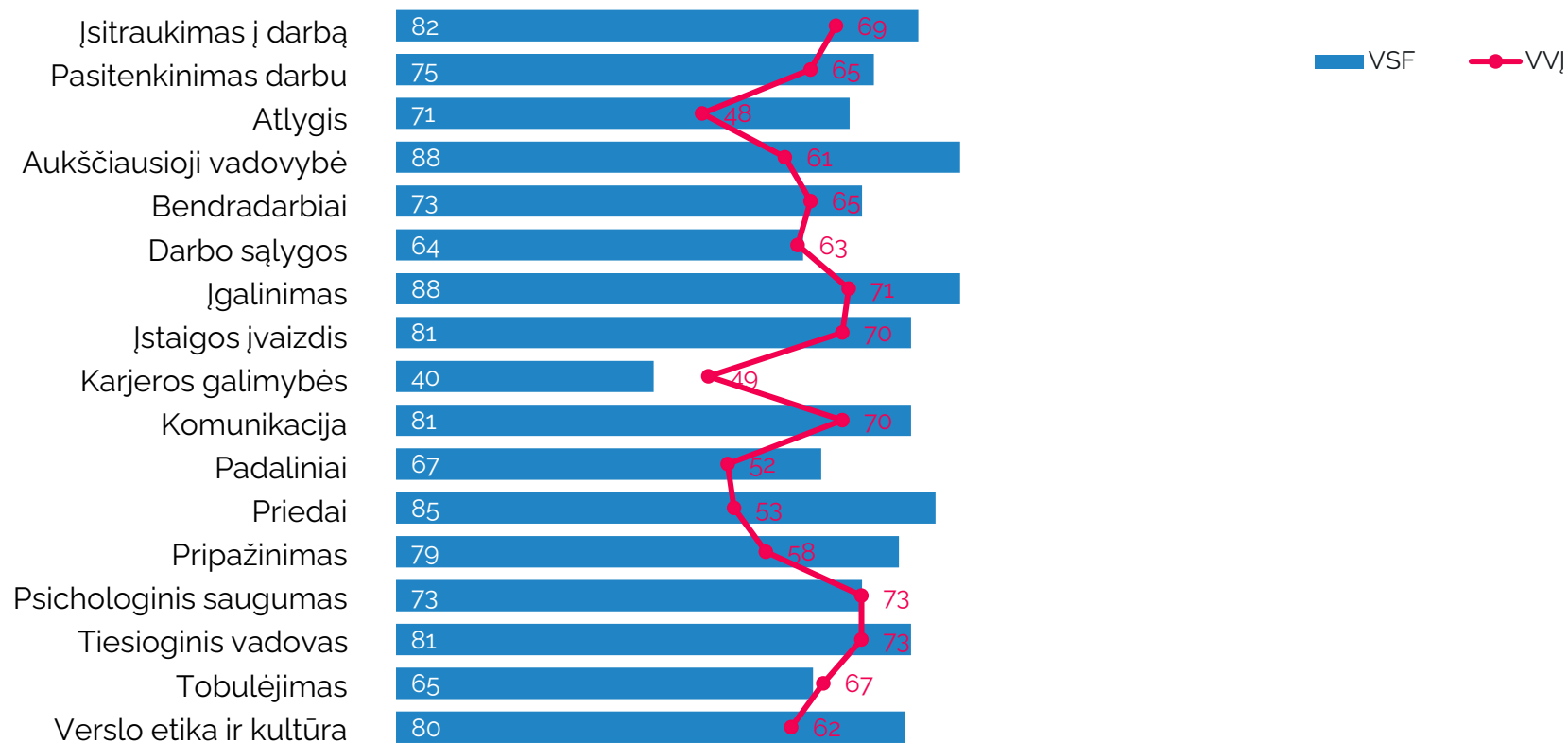
Pasitenkinimą darbu skatinantys veiksniai



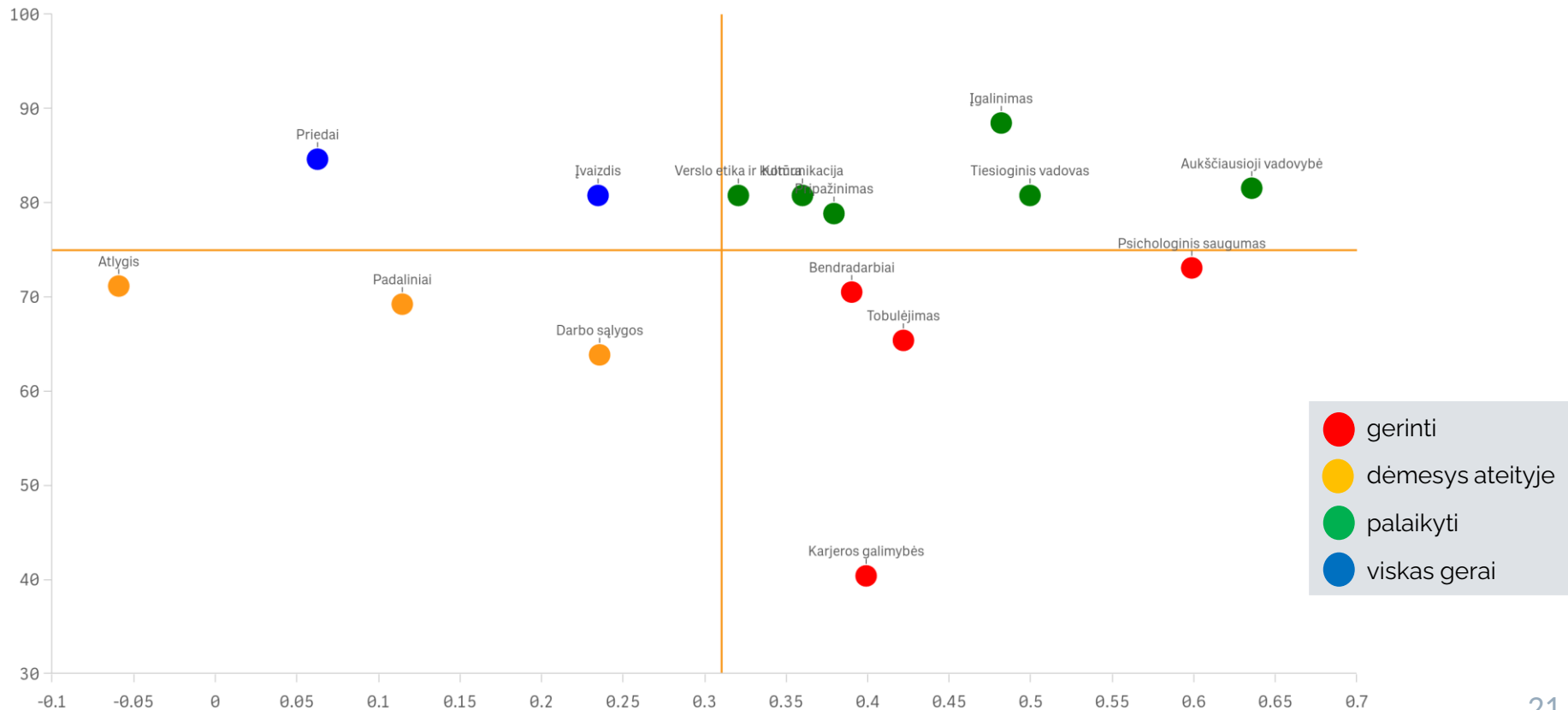
Įsitraukimą skatinantys veiksniai: palyginimas su Lietuva (%)



Įsitraukimą skatinantys veiksniai: palyginimas su sektoriumi (%)



Įsitraukimą lemiantys veiksniai



Apklauso komentarų apibendrinimas

Pozityvūs pokyčiai	Turinys	Citatos
IT sistemų ir procesų tobulinimas (~60%)	Naujų sistemų diegimas, skaitmenizacija, infrastruktūros atnaujinimas, procesų aiškumas.	„Patobulėjo IT sistemos.“; „IT infrastruktūros patobulinimas; darbuotojai žino, kas vyksta ir kodėl.“; „Informacinių sistemų modernizavimas.“; „Naujų sistemų kūrimas.“
Kolektyvo mikroklimato gerėjimas (~20%)	Gerėjantis bendradarbiavimas, komandinis darbas, renginiai, susitelkimas.	„Padidėjęs kolektyvo susitelkimas bendram tikslui.“; „Pagerėjęs kolektyvo mikroklimatas.“; „Kolektyvo renginiai.“
Vadovų kaita ir geresnė komunikacija (~15%)	Vadovų pasikeitimai, aiškesnė komunikacija, dažnesnis informacijos dalijimasis.	„Vadovo kaita, komandos suformavimas.“; „Labai pagerėjusi komunikacija.“; „Vadovybė dalinasi informacija apie planuojamus pokyčius.“
Atlyginimų ir priedų sistema (~20%)	Atlygio augimas, papildomos naudos, papildomos dienos sveikatinimui.	„Atlyginimo augimas.“; „Priedai.“; „Papildomos dienos sveikatinimui.“

Apklauso komentarų apibendrinimas

Negatyvūs pokyčiai	Turinys	Citatos
Darbuotojų kaita ir tęstinumo problemos (~33%)	Dažna darbuotojų kaita, darbo perėmimo sunkumai, ilgas naujų darbuotojų adaptacijos procesas.	„Didelė darbuotojų kaita.“; „Darbų tęstinumo nebuvimas.“; „Naujų darbuotojų priėmimas ir apmokymai reikalauja daug laiko.“
Aukštas darbo krūvis, stresas (~19%)	Intensyvus darbo tempas, daug nenuolatinio pobūdžio užduočių, heterogeniškos užduotys.	„Nuolatinis stresas.“; „Daug nenuolatinio pobūdžio užduočių.“; „Augantis darbo krūvis.“

Apklauso komentarų apibendrinimas

Spręstini klausimai	Turinys	Citatos
IT sistemų ir procesų tobulinimas (~42%)	Skaitmenizavimas, procesų optimizavimas, IT sistemos gerinimas.	„Skaitmenizavimas.“; „Procesų optimizavimas.“; „IT sistemų tobulinimas.“
Personalo trūkumo problema (~21%)	Reikalingi papildomi darbuotojai, nepakankami resursai, didelis krūvis.	„Reiktų daugiau darbuotojų įvairiose srityse.“; „Dabartiniai resursai nepakankami.“
Komunikacijos / viešųjų ryšių funkcijos stiprinimas (~16%)	VR specialisto poreikis, geresnė vidinė komunikacija.	„Komunikacijos specialisto priėmimas.“; „Viešųjų ryšių specialisto paieška.“
Darbo sąlygų gerinimas ir atlygio klausimai (~16%)	Darbo sąlygos, atlyginimų rėžiai, motyvacinės priemonės.	„Pagal galimybes gerinti darbo sąlygas.“; „Atlyginimų 'šakučių' išplėtimas.“

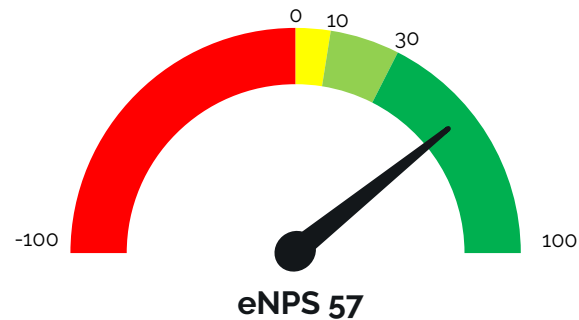
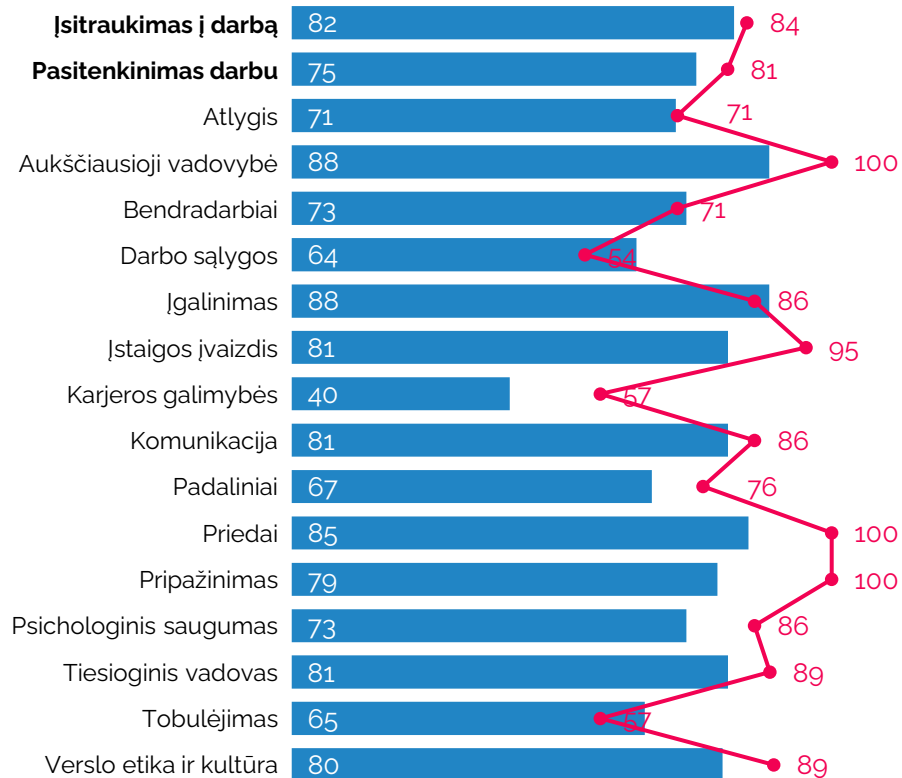
Tyrimo išvados

1. Aukštas dalyvavimo procentas – darbuotojų pasitikėjimo rodiklis.
2. Lietuvos ir sektoriaus normas viršijantis įsitraukimo rodiklis (VSF – 82%, Lietuva – 63%, VVĮ – 69%).
3. Bendrai įmonės lygiu darbuotojai patenkinti darbu ir jaučiasi įgalinti atlikti jiems pavestas užduotis. Įgalinimas viršija Lietuvos ir sektoriaus normas (VSF – 88%, Lietuva – 65%, VVĮ – 71%).
4. Teigiamas eNPS rodiklis prisideda prie teigiamo įstaigos įvaizdžio darbo rinkoje (VSF – 35, Lietuva – 10, VVĮ– 23).
5. Tobulėjimo kryptys: karjeros galimybės, tobulėjimas, darbo sąlygos, personalo trūkumas/efektyvumas.

2.

SKYRIŲ REZULTATAI

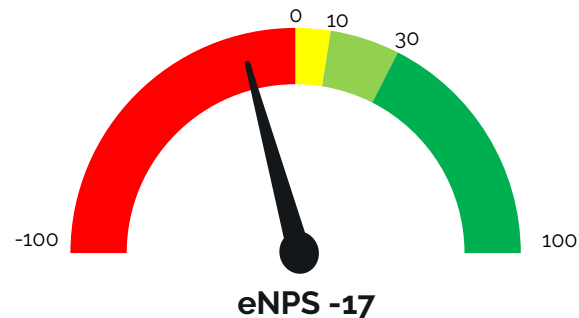
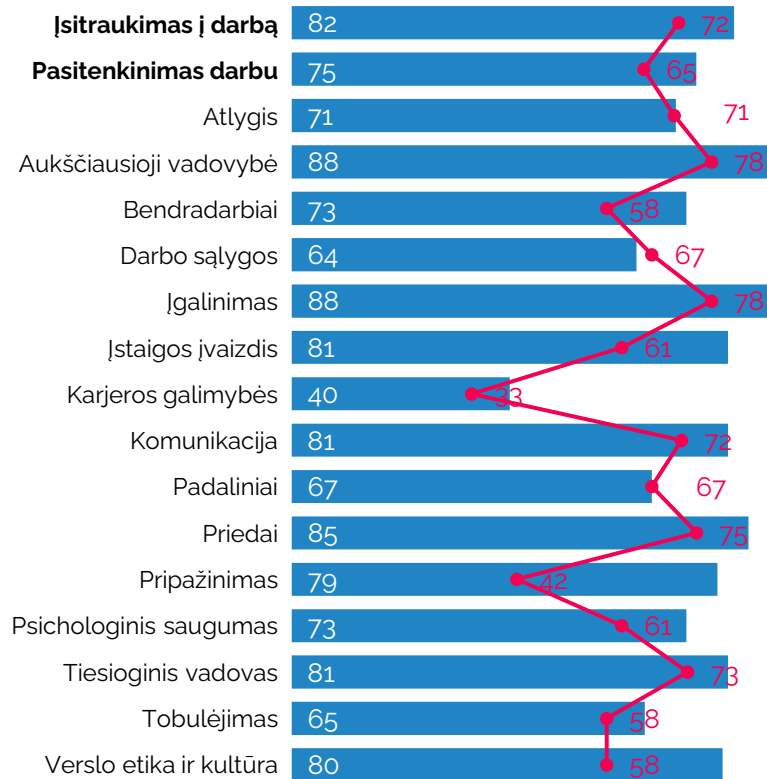
Administracija



■ VSF

■ Administracija

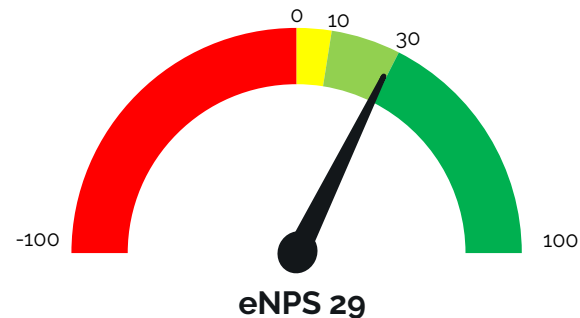
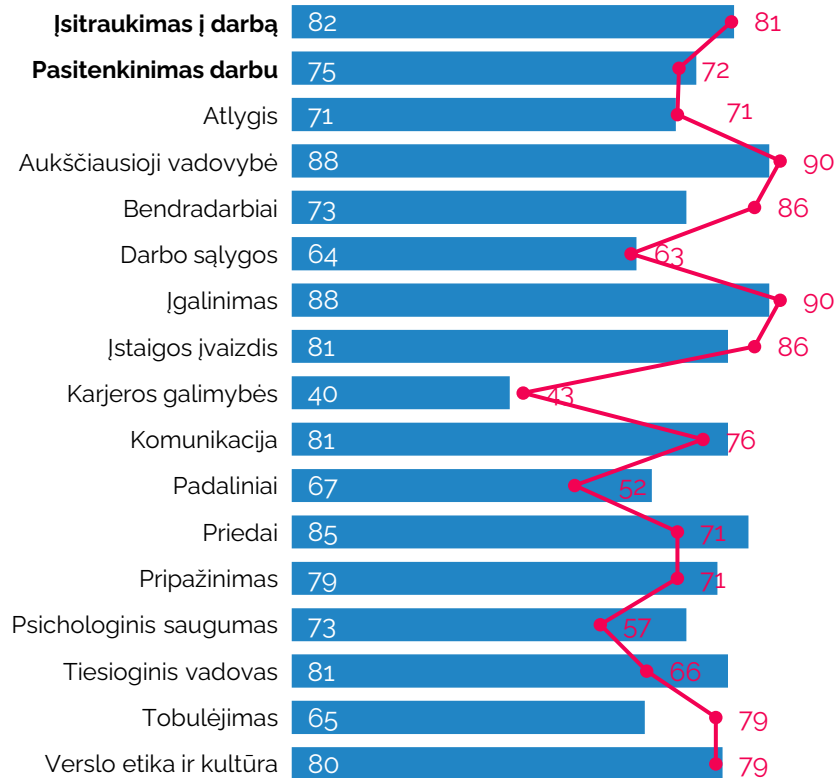
Paskolų skyrius (PS)



■ VSF

■ Paskolų skyrius (PS)

Stipendijų ir finansinės paramos skyrius (SFPS)



■ VSF

■ Stipendijų ir finansinės paramos skyrius (SFPS)

3.

VEIKSMAI PO TYRIMO

Tolimesni veiksmai



Rezultatus analizuokite iš įvairių perspektyvų



Analizuokite visą skalę, ne tik top2 įvertinimus. Svarbu ir neigiami, ir neutralūs įvertinimai.



Būtinai paskaitykite komentarus.



Padalinių rezultatus galite lyginti su bendrais rezultatais, su normomis. Venkite lyginimosi tarp padalinių. Fokusas – vidiniai padalinio rezultatai.



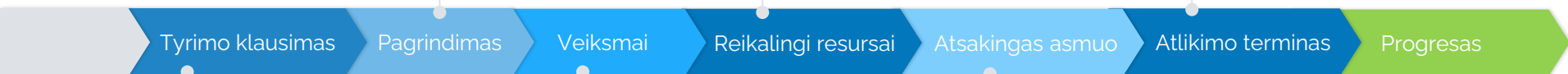
Organizacijos kontekstas svarbu – organizacijoje vykstantys pokyčiai gali daryti įtakos rezultatams.

Veiksmų plano kūrimas

Kodėl tai yra problema? Ar problema sukeliančios priežastys išaiškintos? Išsirinkti tai, kam galite daryti įtaką. Įtraukite komandą.

Kokie resursai reikalingi sprendimo įgyvendinimui? Laikas, finansai, papildomos kompetencijos ir kt.

Kada veiksmai turi būti baigti? Stebėkite progresą, aptarkite kliūtis, iššūkius, įveikos būdus.



Kokia yra Jūsų tobulintina sritis? Išsirinkite ne daugiau nei 3 sritis. Įtraukite vieną stiprybę, kurią norite išlaikyti.

Kaip gerinsite esamą situaciją? Kokius veiksmus galite padaryti komandos lygiu? Įtraukite komandą.

Kas yra atsakingas už kiekvieną veiksmą? Paskelbkite savo veiksmų planą viešai.

Ačiū už dėmesį!

Klausimai?

natalija@addelse.com

www.addelse.com