

# Darbuotojų įsitraukimas ir pasitenkinimas darbu 2025 m.

---

Tyrimo pagrindinių rezultatų ataskaita

dr. Natalija Norvilė  
2025 m. lapkričio 24 d.

# Įsitraukimo tyrimo procesas ir uždaviniai

GRĮŽTAMASIS RYŠYS IŠ  
DARBUOTOJŲ IR  
POKYČIO ĮVERTINIMAS

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

REZULTATŲ APTARIMAS  
IR VEIKSMŲ PLANO  
SUDARYMAS

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

TYRIMAS  
KARTOJAMAS PO  
METŲ

- 4** Įvertinti įvykusius pokyčius

# Dalyvavimas: 26 darbuotojai iš 26

<b>Padalinys</b>	<b>Proc. dalis</b>	<b>Skaičius</b>
Administracija	100	7 iš 7
Finansų skyrius (FS)	100	4 iš 4
Paskolų skyrius (PS)	100	6 iš 6
Projektas "Įtraukusis aukštasis mokslas"	100	2 iš 2
Stipendijų ir finansinės paramos skyrius (SFPS)	100	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.

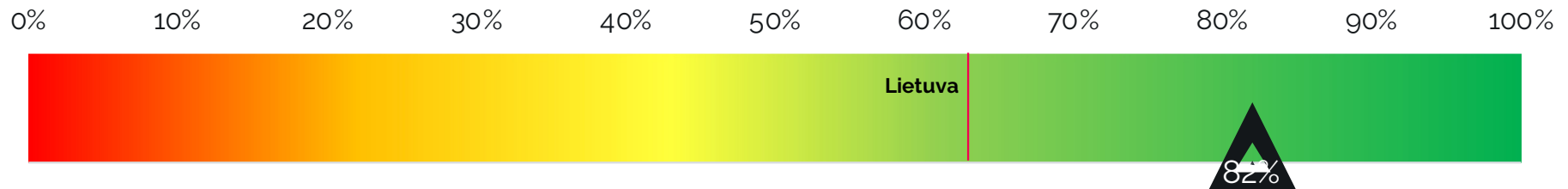
# BENDRI REZULTATAI

# 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%**  
VĮ **69%**

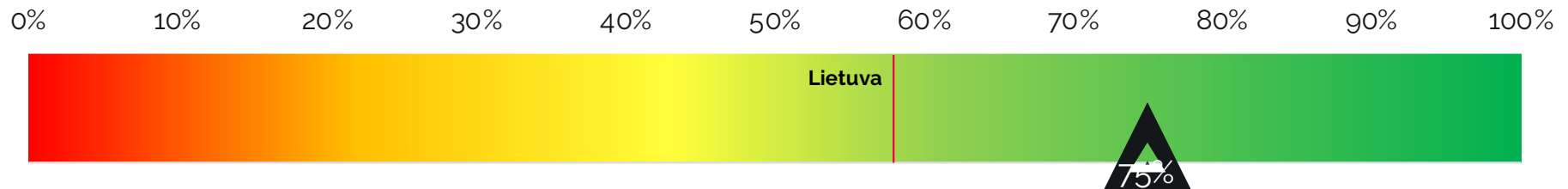


# Pasitenkinimas darbu

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

**75%**

Lietuva **58%**  
VĮ **65%**



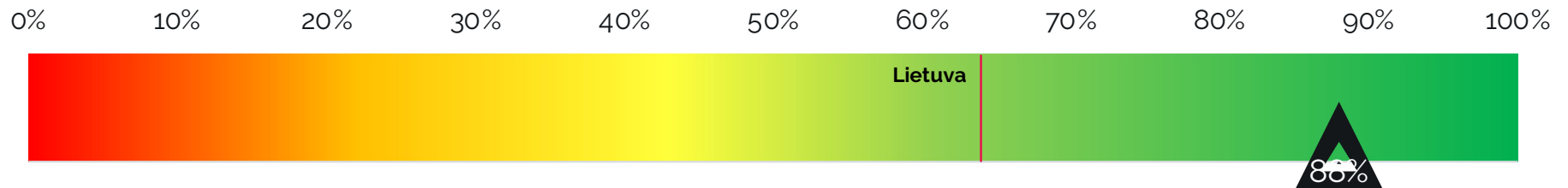
# Įgalinimas

- suvokiamos galimybės savo entuziazmą paversti produktyviais veiksmais.

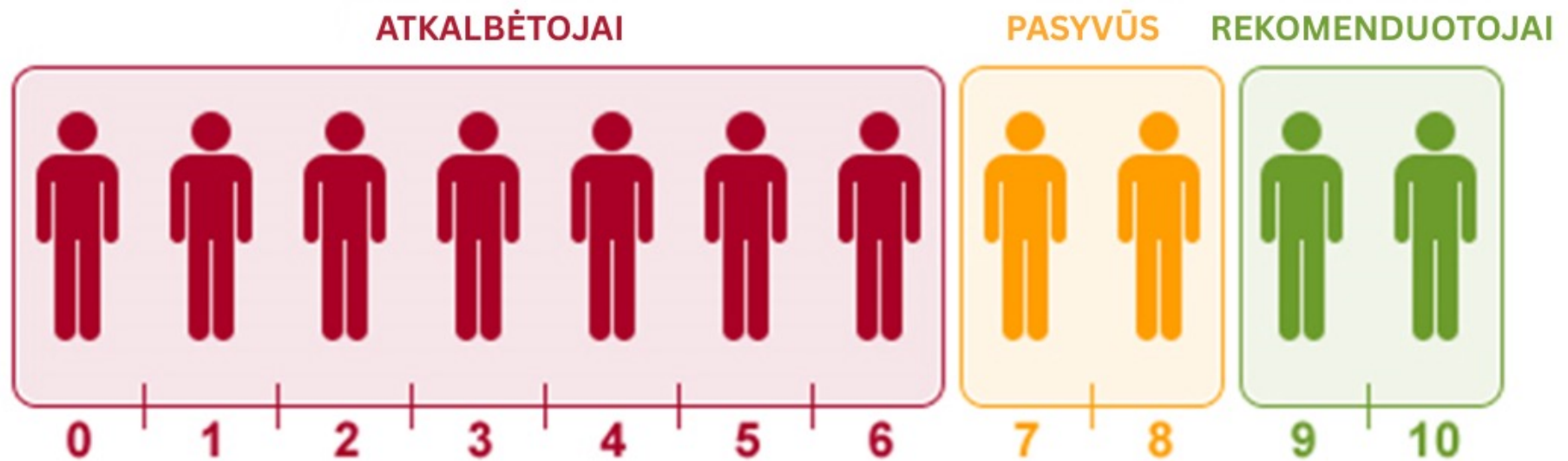
Įgalinti darbuotojai mano, kad jais pasitikima, suteikiama atsakomybė ir įgaliojimai.

**88%**

Lietuva **65%**  
VĮ **71%**



# eNPS: metodologijos paaiškinimas



Darbuotojų  
rekomendavimo indeksas

=

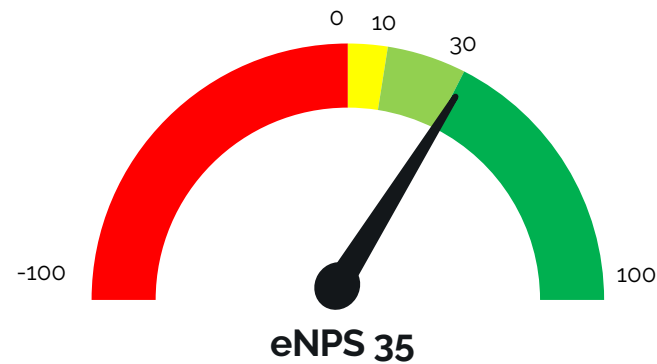
% Rekomenduotojų

-

% Atkalbėtojų

# Darbuotojų lojalumo rodiklis (eNPS)

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



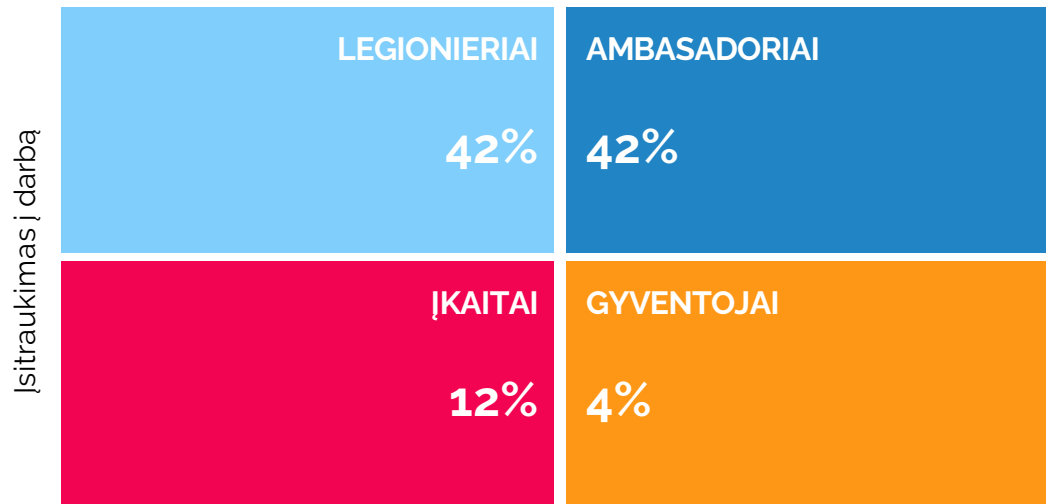
Lietuva **10**

VĮ **23**



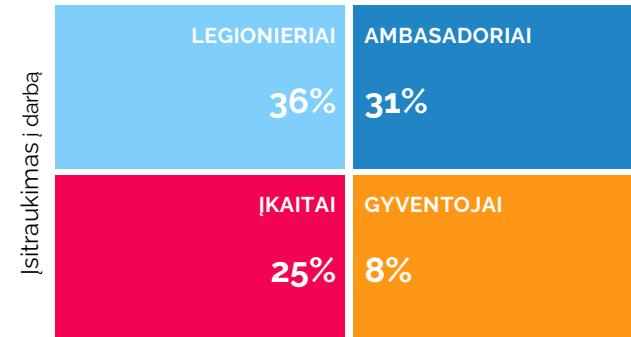
# Ambasadorystės modelis (%)

## Valstybinis studijų fondas



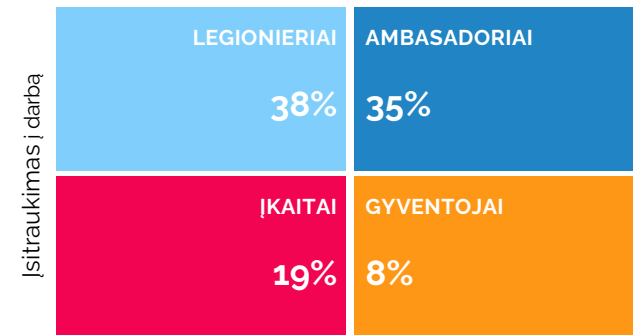
Įmonės kaip darbdavio rekomendavimas (eNPS)

## Lietuva



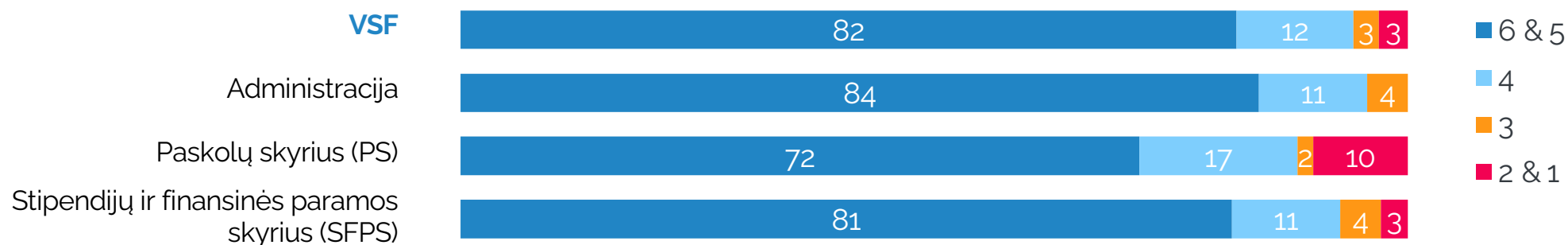
Įmonės kaip darbdavio rekomendavimas (eNPS)

## VVI

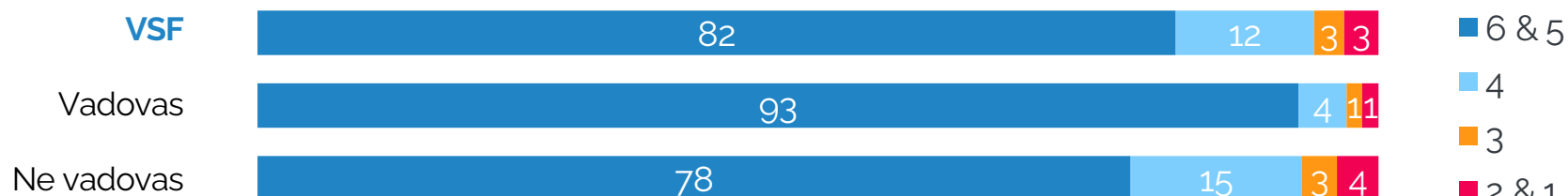


Įmonės kaip darbdavio rekomendavimas (eNPS)

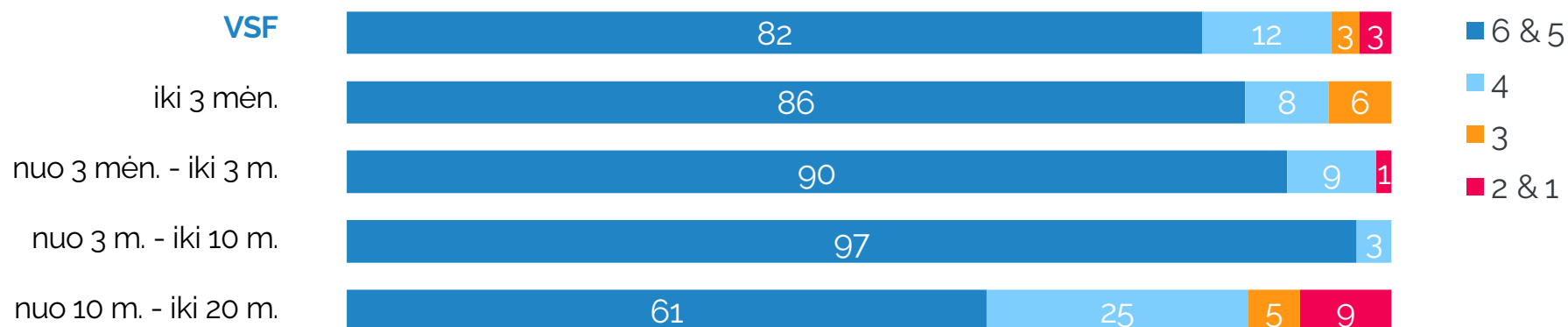
## Įsitraukimas į darbą pagal padalinius (%)



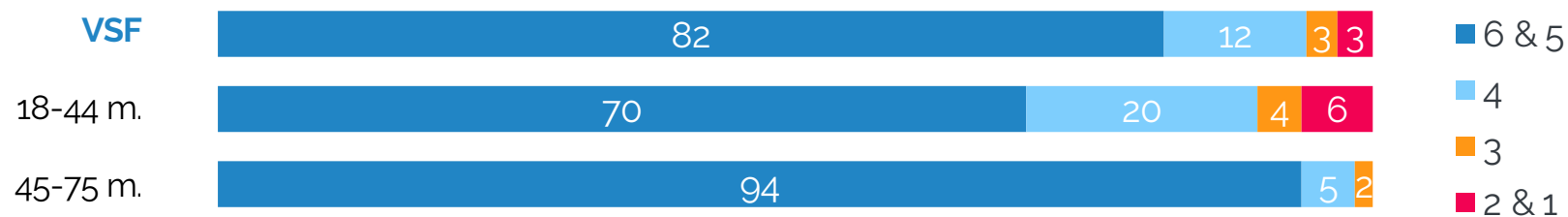
## Įsitraukimas į darbą pagal pareigas (%)



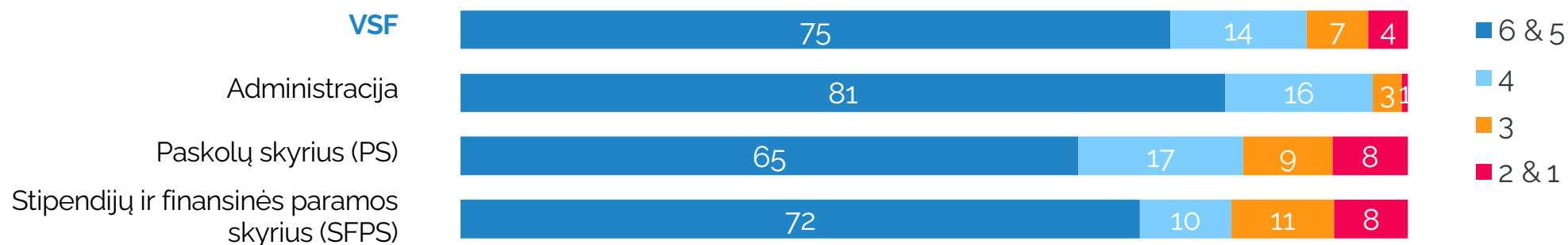
## Įsitraukimas į darbą pagal stažą (%)



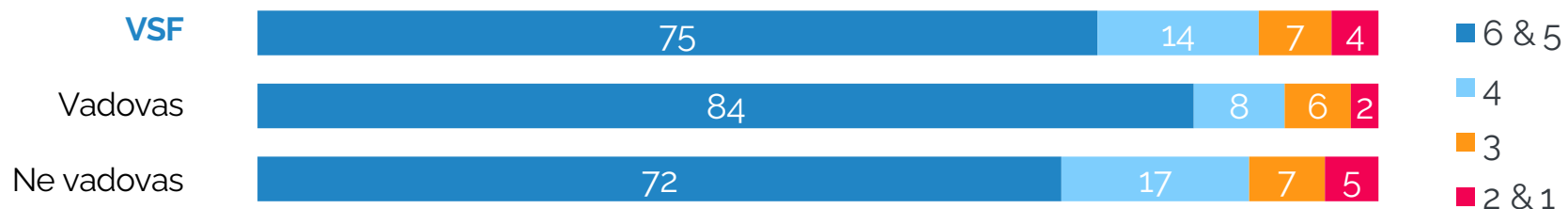
## Įsitraukimas į darbą pagal amžių (%)



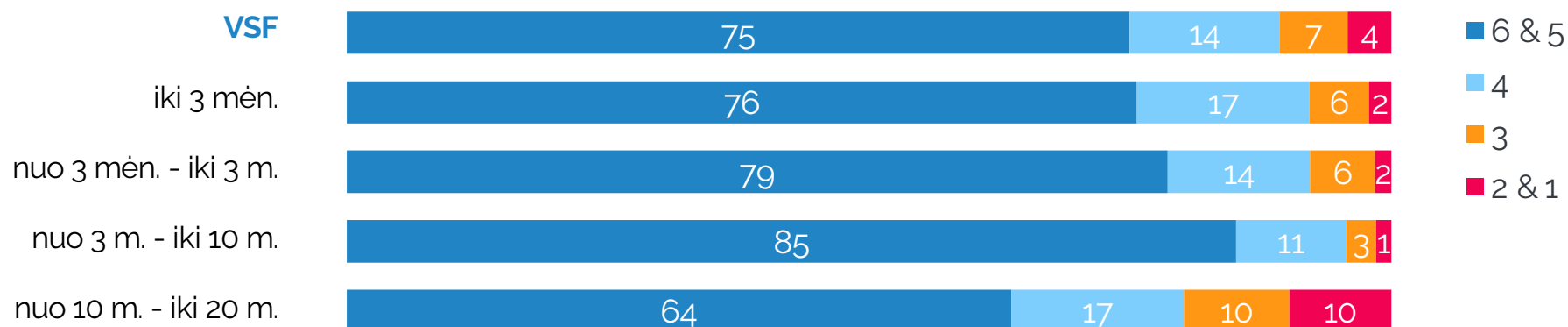
# Pasitenkinimas darbu pagal padalinius (%)



# 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 pasinėęs (-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

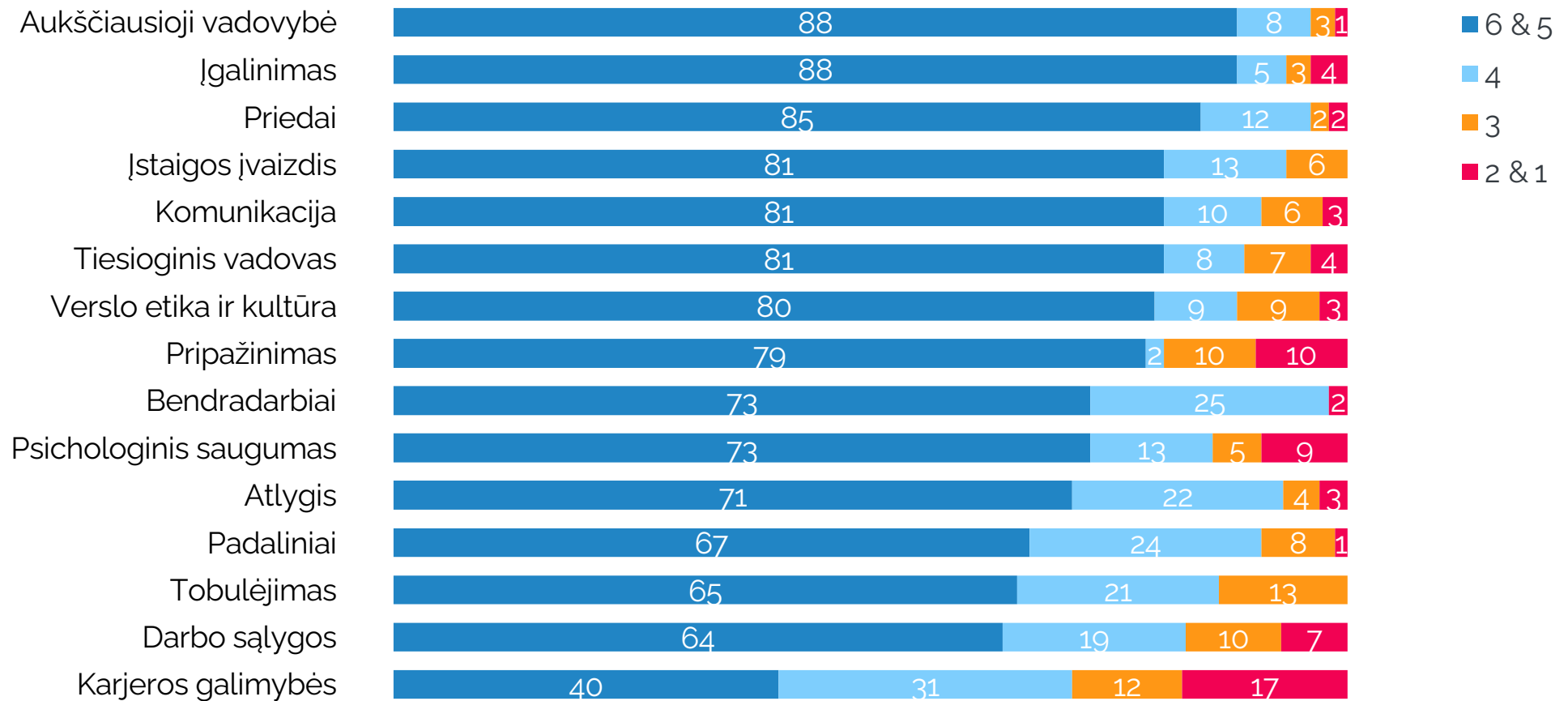
- Organizacijoje yra pakankamai karjeros galimybių
- Darbe nepatiriu didelės įtampos
- Mano darbo krūvis yra optimalus
- Mūsų tvarkos padeda mums efektyviai dirbti
- Esu patenkintas (-a) savo karjeros galimybėmis
- Organizacija yra viena iš savo srities lyderių
- Organizacijoje galiu įgyti kompetencijų, 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

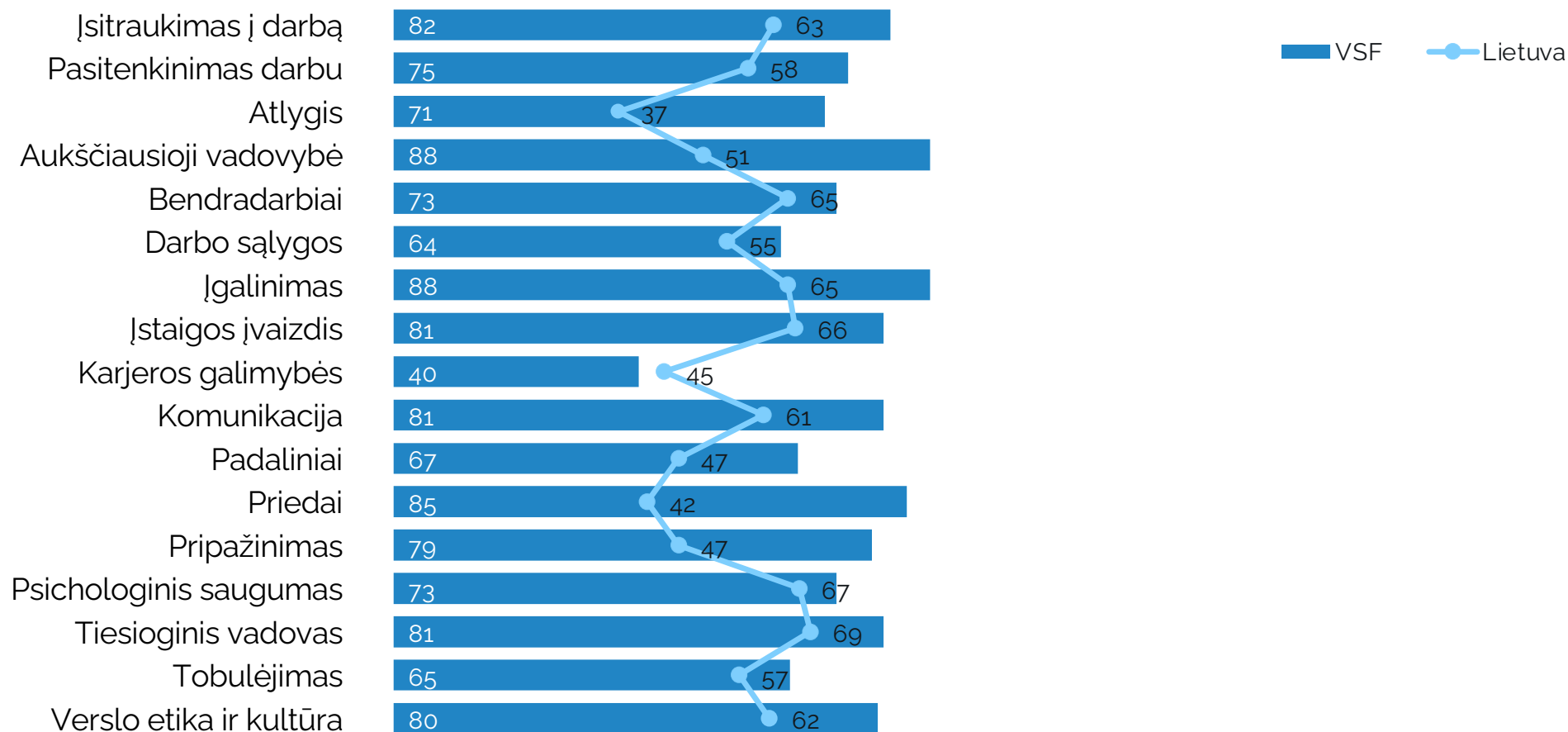
## Kiek proc. vertina teigiamai

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

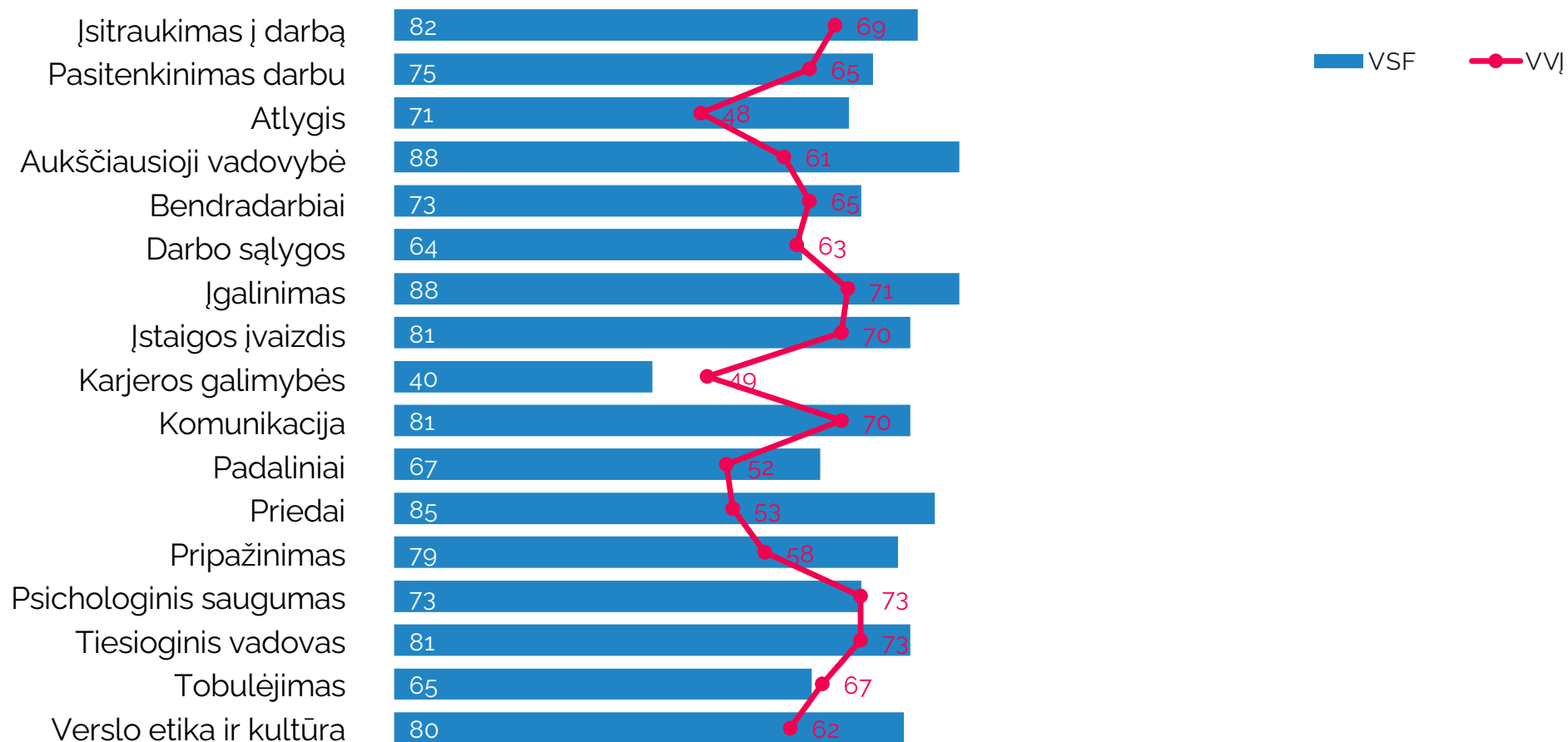
# Pasitenkinimą darbu skatinantys veiksniai



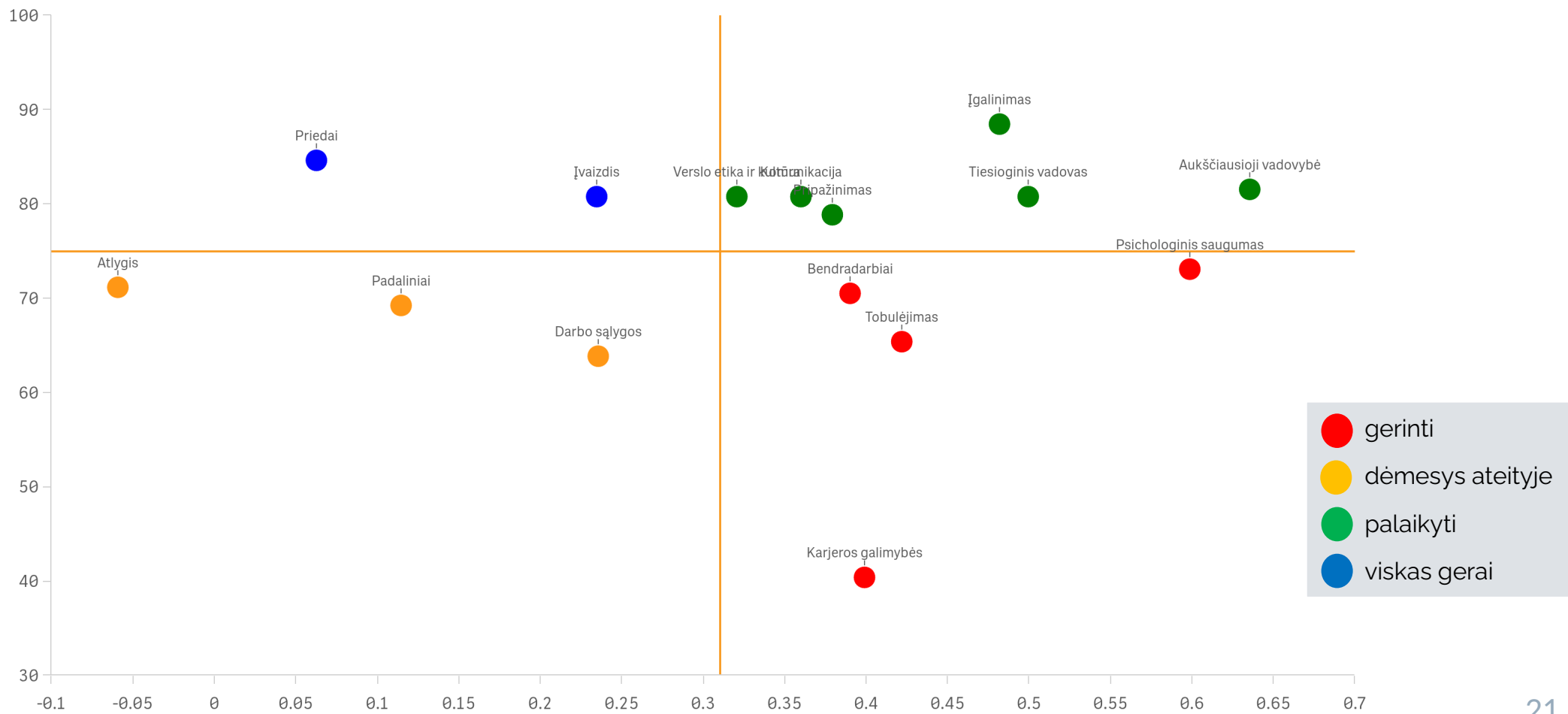
# Įsitraukimą skatinantys veiksniai: palyginimas su Lietuva (%)



# Įsitraukimą skatinantys veiksniai: palyginimas su sektoriumi (%)



# Įsitraukimą lemiantys veiksniai



# Apklauso komentarų apibendrinimas

Pozityvūs pokyčiai	Turinys	Citatos
<b>IT sistemų ir procesų tobulinimas (~60%)</b>	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.“
<b>Kolektyvo mikroklimato gerėjimas (~20%)</b>	Gerėjantis bendradarbiavimas, komandinis darbas, renginiai, susitelkimas.	„Padidėjęs kolektyvo susitelkimas bendram tikslui.“; „Pagerėjęs kolektyvo mikroklimatas.“; „Kolektyvo renginiai.“
<b>Vadovų kaita ir geresnė komunikacija (~15%)</b>	Vadovų pasikeitimai, aiškesnė komunikacija, dažnesnis informacijos dalijimasis.	„Vadovo kaita, komandos suformavimas.“; „Labai pagerėjusi komunikacija.“; „Vadovybė dalinasi informacija apie planuojamus pokyčius.“
<b>Atlyginimų ir priedų sistema (~20%)</b>	Atlygio augimas, papildomos naudos, papildomos dienos sveikatinimui.	„Atlyginimo augimas.“; „Priedai.“; „Papildomos dienos sveikatinimui.“

# Apklauso komentarų apibendrinimas

Negatyvūs pokyčiai	Turinys	Citos
<b>Darbuotojų kaita ir tęstinumo problemos (~33%)</b>	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.“
<b>Aukštas darbo krūvis, stresas (~19%)</b>	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
<b>IT sistemų ir procesų tobulinimas (~42%)</b>	Skaitmenizavimas, procesų optimizavimas, IT sistemos gerinimas.	„Skaitmenizavimas.“; „Procesų optimizavimas.“; „IT sistemų tobulinimas.“
<b>Personalo trūkumo problema (~21%)</b>	Reikalingi papildomi darbuotojai, nepakankami resursai, didelis krūvis.	„Reiktų daugiau darbuotojų įvairiose srityse.“; „Dabartiniai resursai nepakankami.“
<b>Komunikacijos / viešųjų ryšių funkcijos stiprinimas (~16%)</b>	VR specialisto poreikis, geresnė vidinė komunikacija.	„Komunikacijos specialisto priėmimas.“; „Viešųjų ryšių specialisto paieška.“
<b>Darbo sąlygų gerinimas ir atlygio klausimai (~16%)</b>	Darbo sąlygos, atlyginimų rėžiai, motyvacinės priemonės.	„Pagal galimybes gerinti darbo sąlygas.“; „Atlyginimų 'šakučių' išplėtimas.“

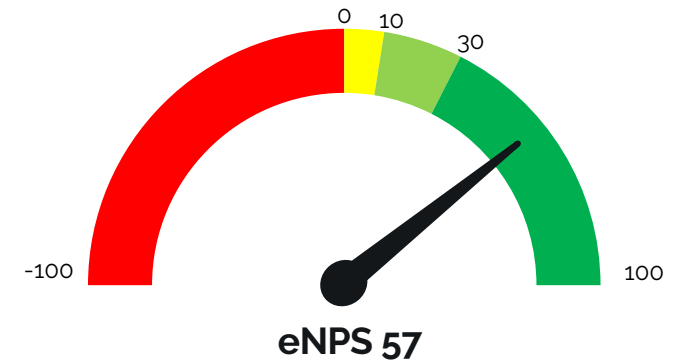
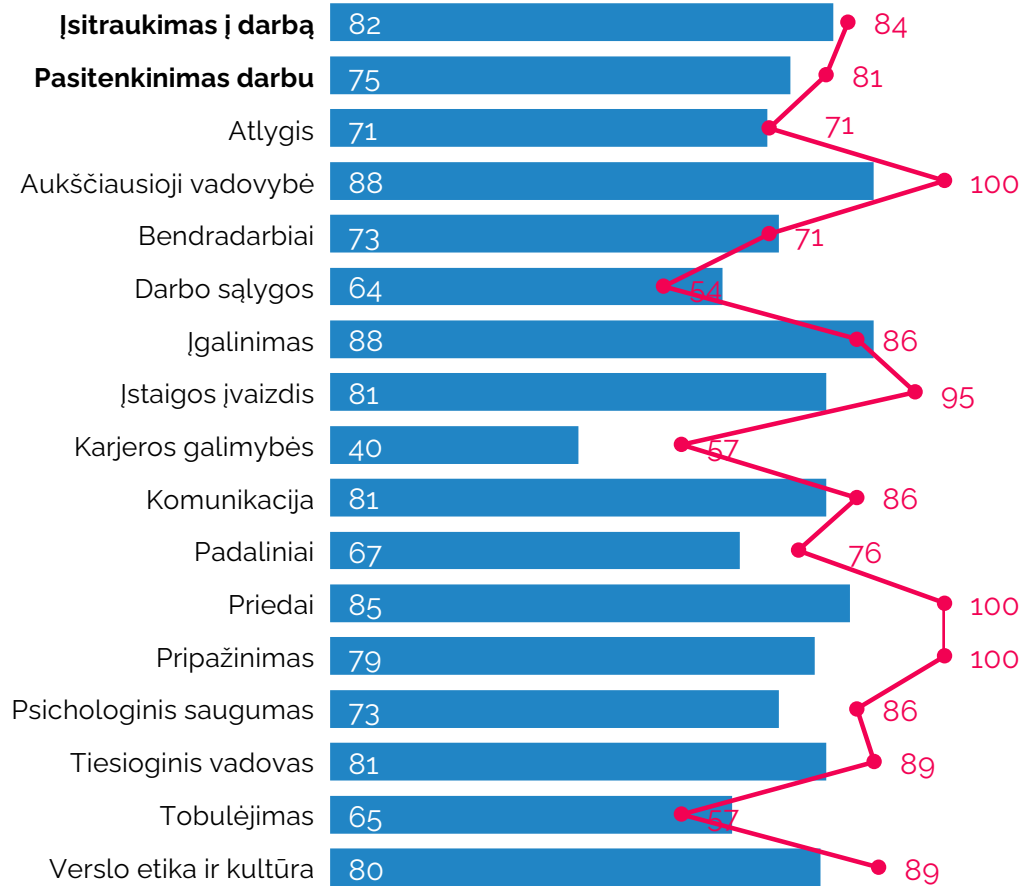
# Tyrimo išvados

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

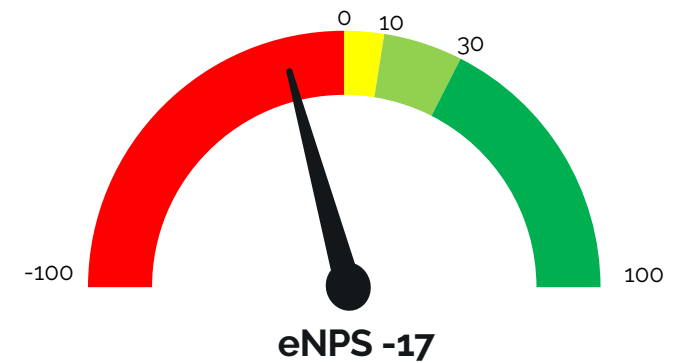
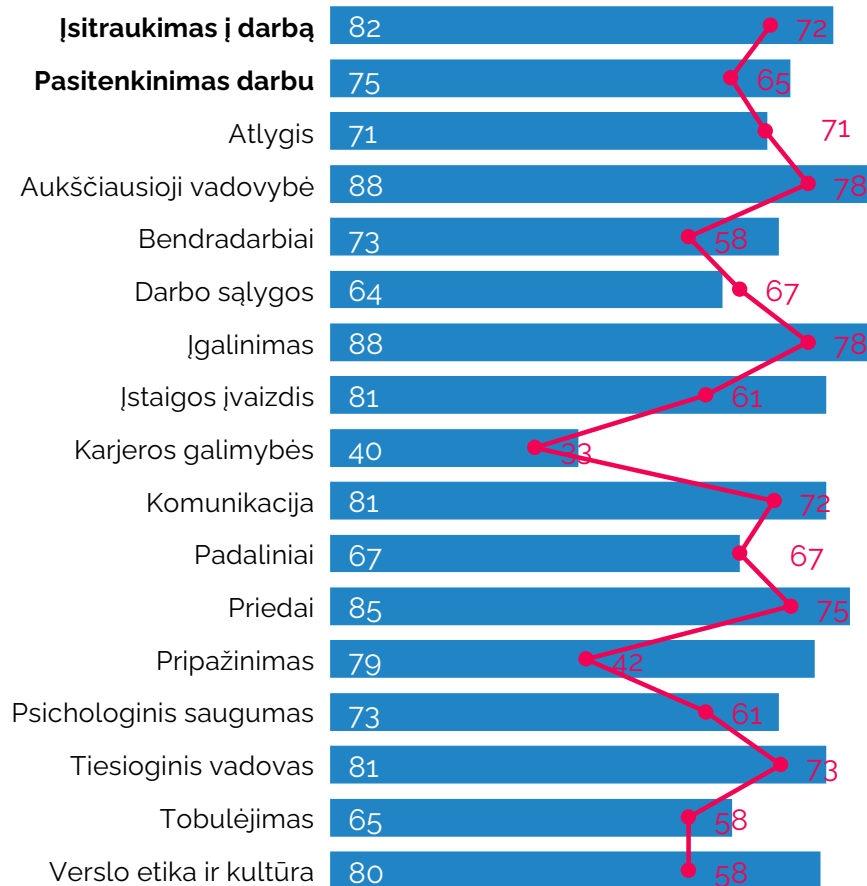
# Administracija



■ VSF

■ Administracija

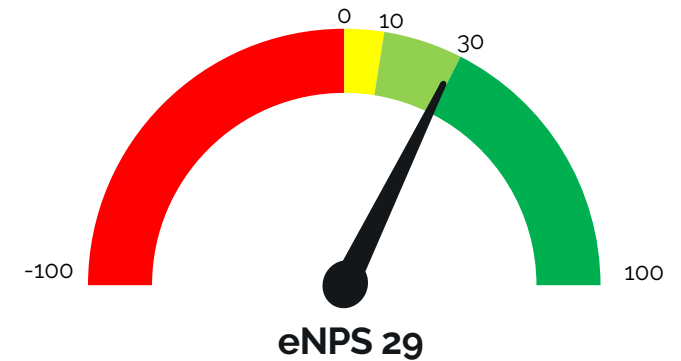
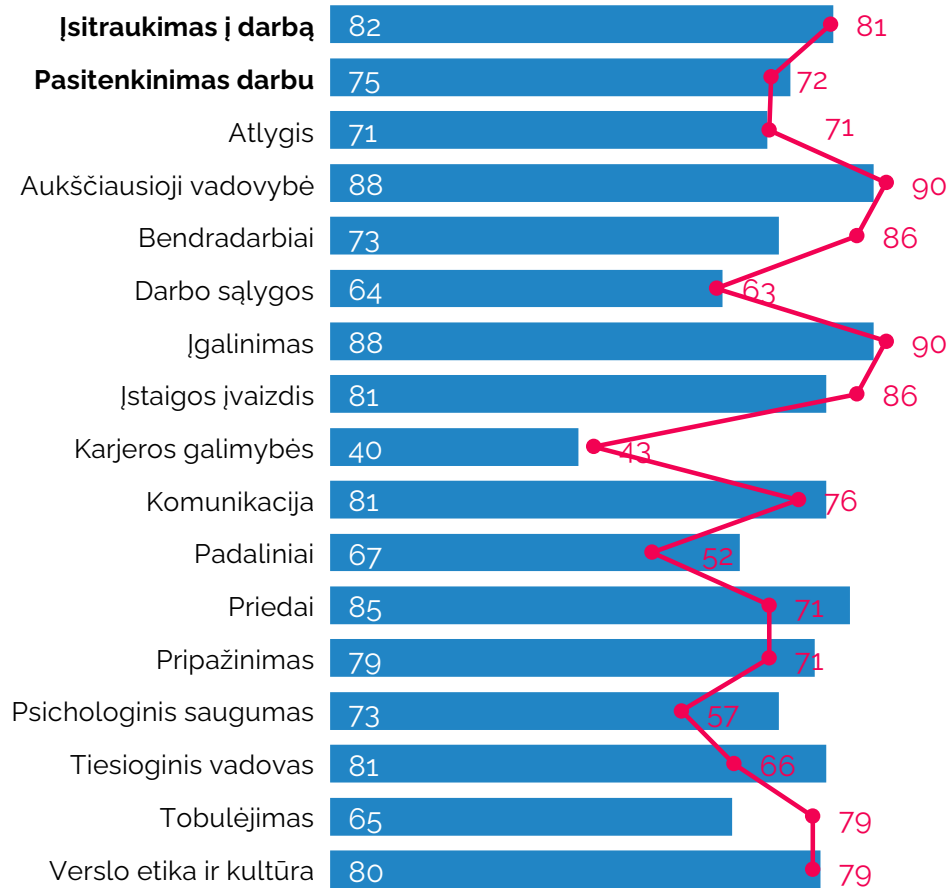
# Paskolų skyrius (PS)



■ VSF

■ Paskolų skyrius (PS)

# Stipendijų ir finansinės paramos skyrius (SFPS)



■ VSF

■ Stipendijų ir finansinės paramos skyrius (SFPS)

# 3. VEIKSMAI PO TYRIMO

# Tolimesni veiksmai

SUSIPAŽINKITE SU  
REZULTATAIS



PRIORITETIZUOKITE IR  
ATSIRINKITE SRITIS  
VEIKSMŲ PLANUI



SUKURKITE VEIKSMŲ  
PLANAŲ



IDENTIFIKUOKITE  
STIPRYBES IR  
GALIMYBES



ĮTRAUKITE KOMANDĄ Į  
SPRENDIMŲ PRIĖMIMO  
/ GENERAVIMO  
PROCESĄ



KOMUNIKUOKITE  
VEIKSMŲ PLANAŲ IR  
SEKITE JO  
ĮGYVENDINIMĄ



# 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.

Tyrimo klausimas

Pagrindimas

Veiksmai

Reikalingi resursai

Atsakingas asmuo

Atlikimo terminas

Progresas

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](mailto:natalija@addelse.com)

[www.addelse.com](http://www.addelse.com)