



VIDAUS REIKALŲ  
MINISTERIJA

# Viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimas: mitai, realybė ir netikėti atradimai

Dr. Eglė Vileikienė  
Projektų ir kokybės valdymo skyriaus  
vyresnioji patarėja

2025-04-28

# Pagrindinė informacija apie tyrimą



dirbančiųjų viešojo valdymo sektoriuje  
motyvacijos, įsitraukimo į darbą ir  
pasitenkinimo darbu nustatymas



internetinė apklausa



2024 m. gegužės-liepos mėn. ir  
spalio-gruodžio mėn.

**~260**

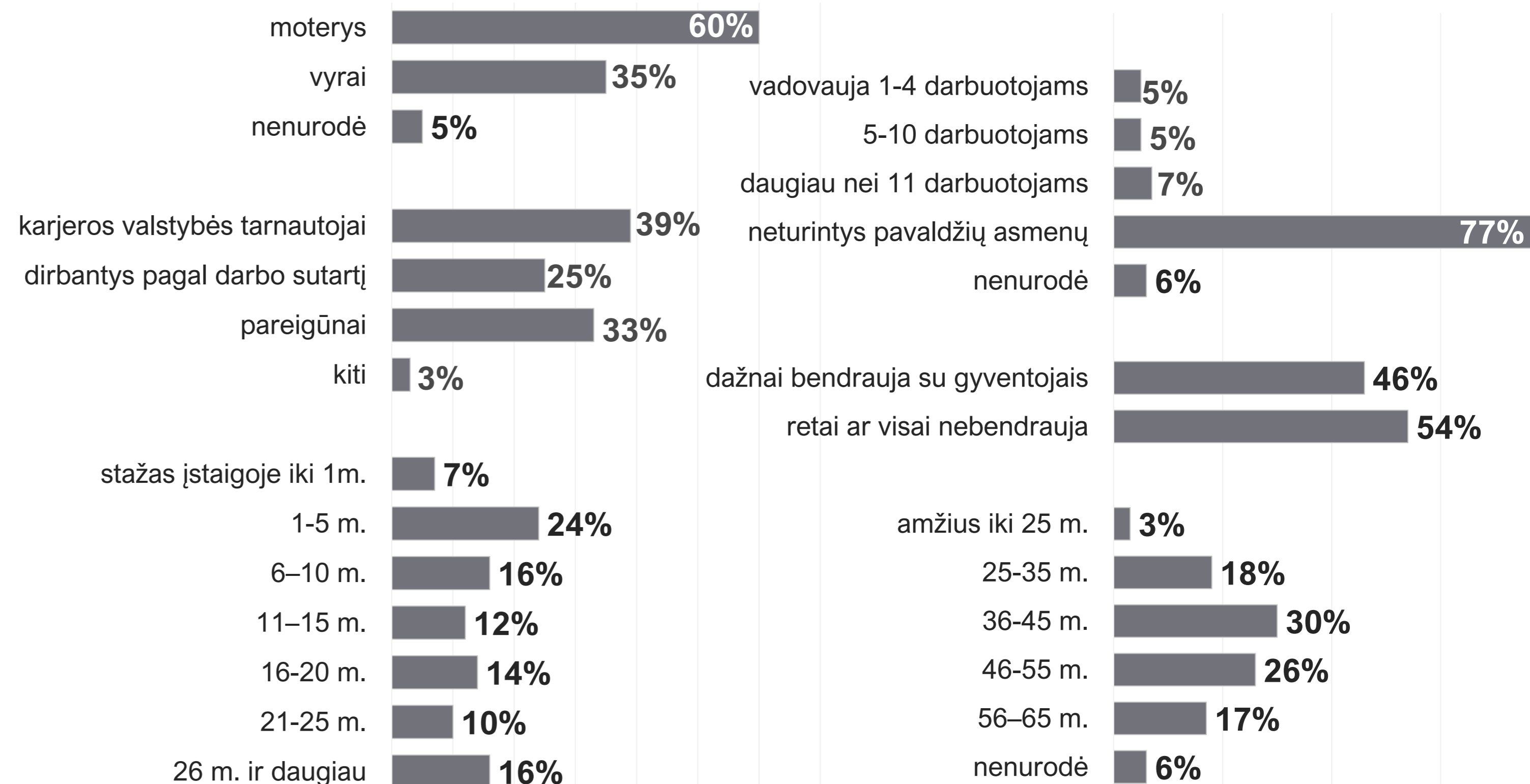
viešojo valdymo sektoriaus įstaigų

**29 783**

darbuotojai

**56%**

apklausoje dalyvavusių darbuotojų dalis



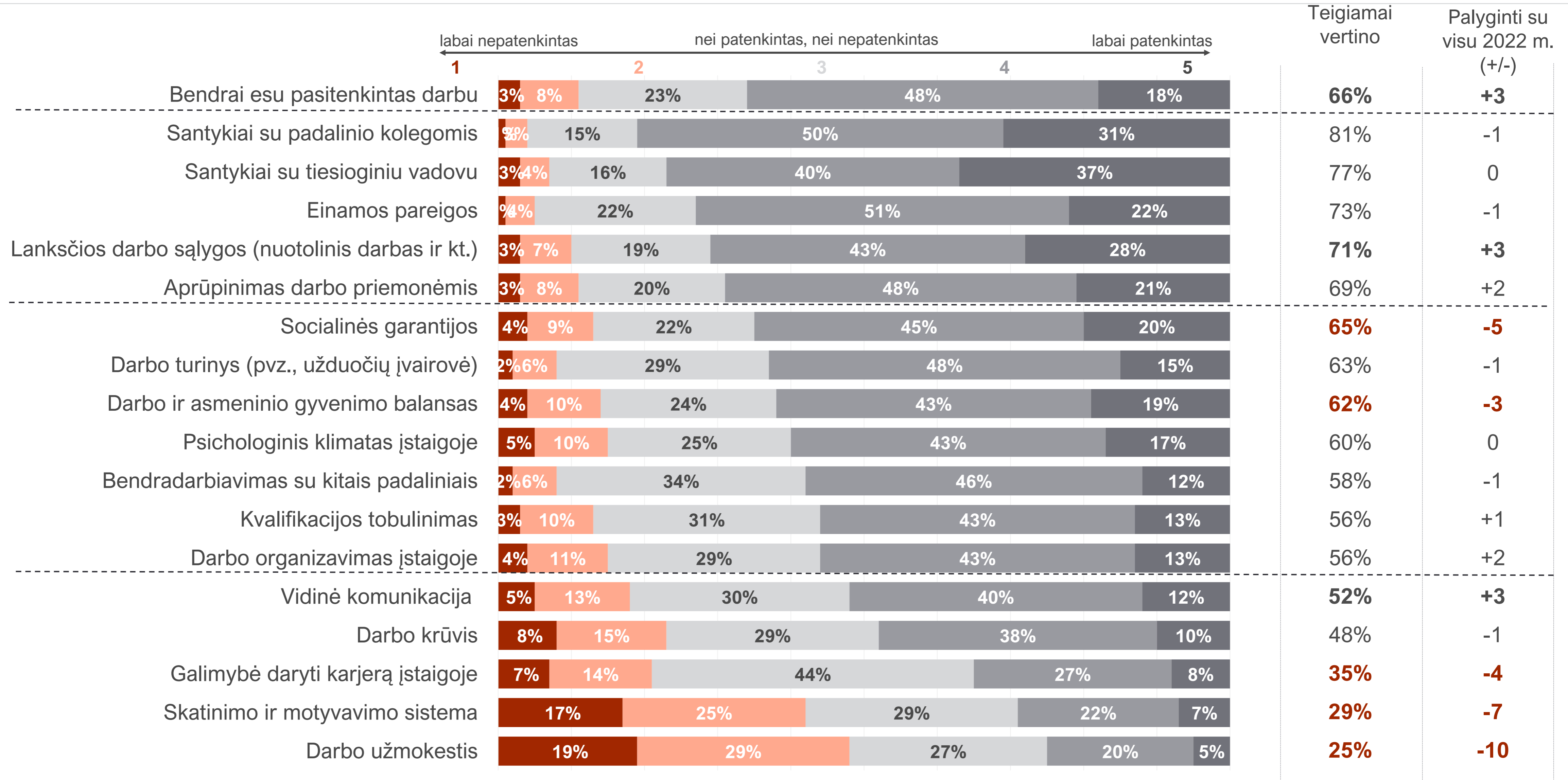
2024 m. tyrimas buvo Europos Komisijos ir EBPO projekto „Europos Sąjungos centrinio lygmens viešojo valdymo įstaigų darbuotojų tyrimo“ dalis. Tyrimas vyko 8 ES valstybėse (Belgijoje, Bulgarijoje, Kroatijoje, Latvijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Slovakijoje ir Slovėnijoje).

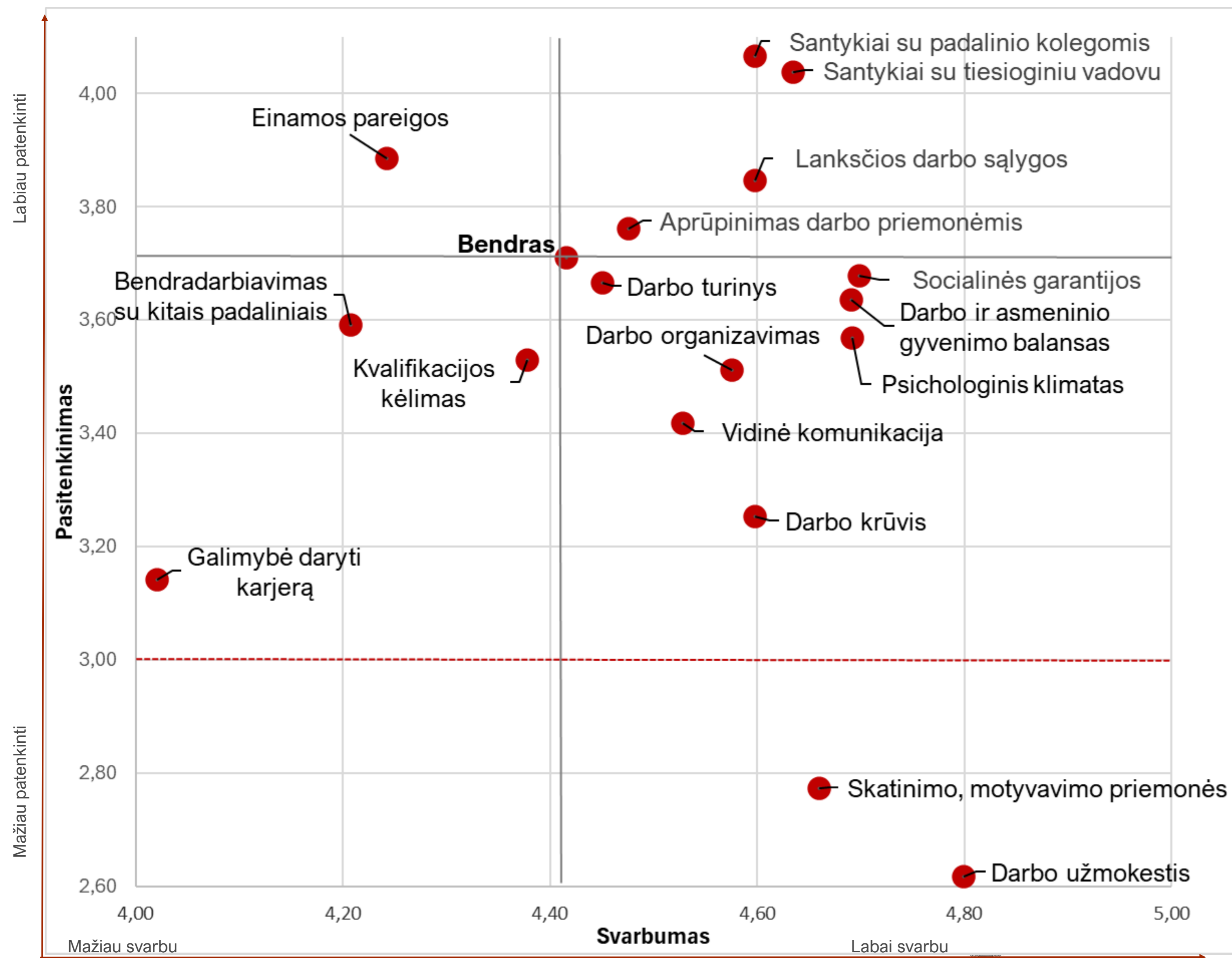
2020 m. apklausoje dalyvavo 48% viso sektoriaus darbuotojų, o 2022 m. – 60% darbuotojų.



VIDAUS REIKALŲ  
MINISTERIJA

Bendrai darbu patenkinti 66% darbuotojų. Pozityviausiai darbuotojai vertina santykius su kolegomis ir tiesioginiais vadovais, einamas pareigas, lanksčias darbo sąlygas ir aprūpinimą darbo priemonėmis, tačiau prasčiausiai vertina darbo užmokestį, skatinimo ir motyvavimo priemones, karjeros galimybes, darbo krūvį ir vidinę komunikaciją.





Vidurkių palyginimas (1 – labai blogai, 5 – labai gerai), (1 – visai nesvarbu, 5 – labai svarbu)

### 2024 m. palyginti su 2022 m.

#### Išaugos pasitenkinimas:

- bendras pasitenkinimas darbu (+0,1 balo),
- vidine komunikacija (+0,1 balo).

#### Sumažėjo pasitenkinimas:

- darbo užmokesčiu (-0,3 balo) arba -10 proc. punktų,
- skatinimo ir motyvavimo priemonėmis (-0,3 balo) arba -7 proc. punktais,
- socialinėmis garantijomis (-0,1 balo).

### 2024 m. palyginti su 2020 m.

#### Išaugos pasitenkinimas:

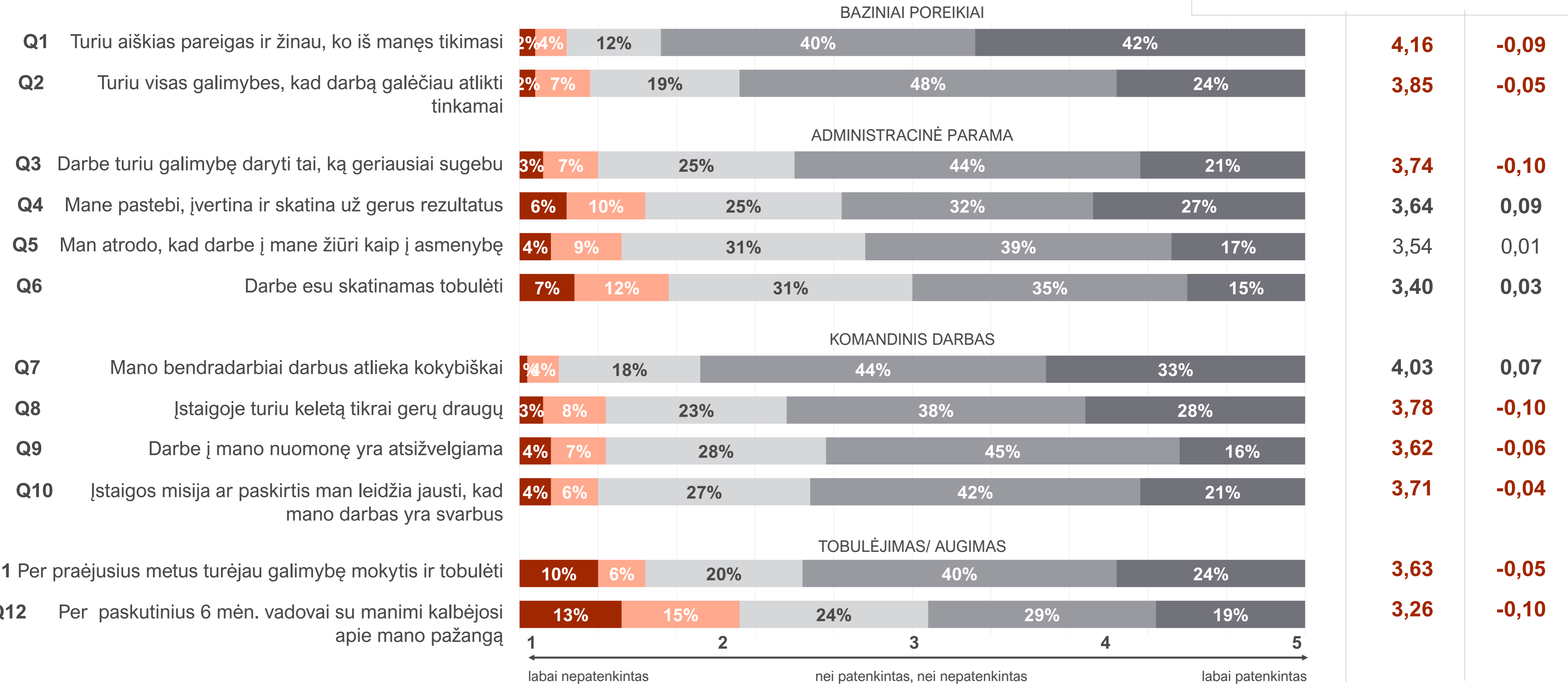
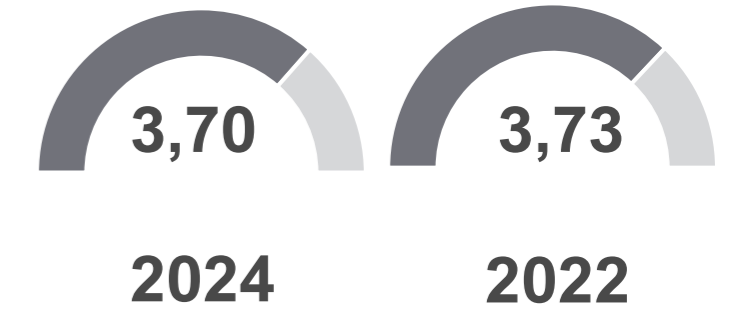
- lanksčiomis darbo sąlygomis(+0,1 balo),
- aprūpinimu darbo priemonėmis (+0,1 balo).

#### Sumažėjo pasitenkinimas:

- darbo užmokesčiu (-0,6 balo) arba -22 proc. punktais,
- darbo krūviu (-0,3 balo) arba -12 proc. punktų,
- karjeros galimybėmis (-0,2 balo) arba -9 proc. punktais,
- socialinėmis garantijomis (-0,2 balo) arba -8 proc. punktais,
- darbo ir asmeninio gyvenimo balansu (-0,1 balo),
- bendradarbiavimu su kitais padaliniais (-0,1 balo).

Dominuoja teigiamas įsitraukimo į darbą aspektų vertinimas. Palyginti su 2022 m. šiek tiek sumažėjo įsitraukimo į darbą indeksas. Pozityviau vertinami Q4, Q6-Q7 teiginiai, prasčiau – Q1-Q3, Q8-Q12 teiginiai.

Darbuotojų  
įsitraukimo į  
darbą  
indeksas



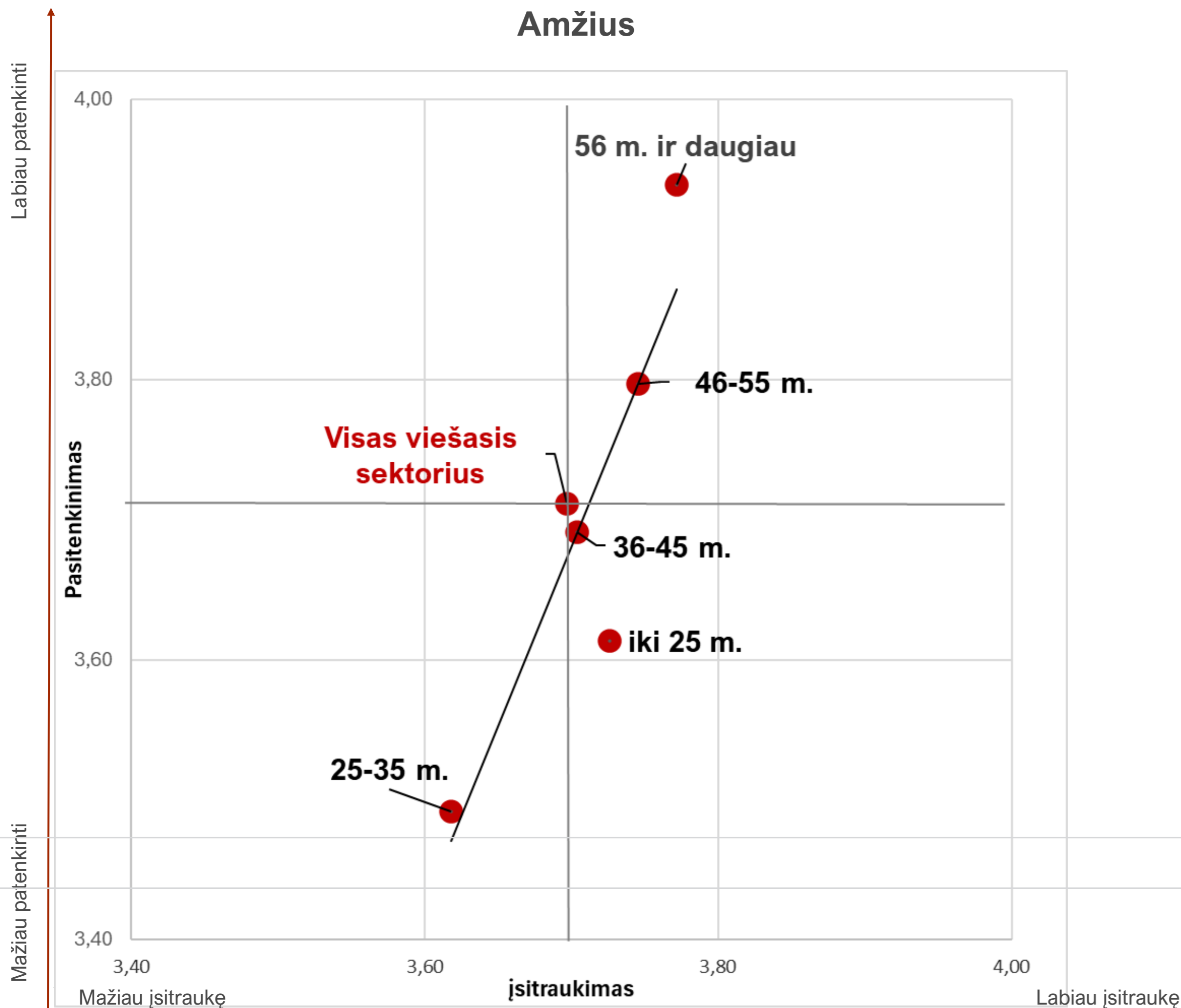
Statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti.



VIDAUS REIKALŲ  
MINISTERIJA

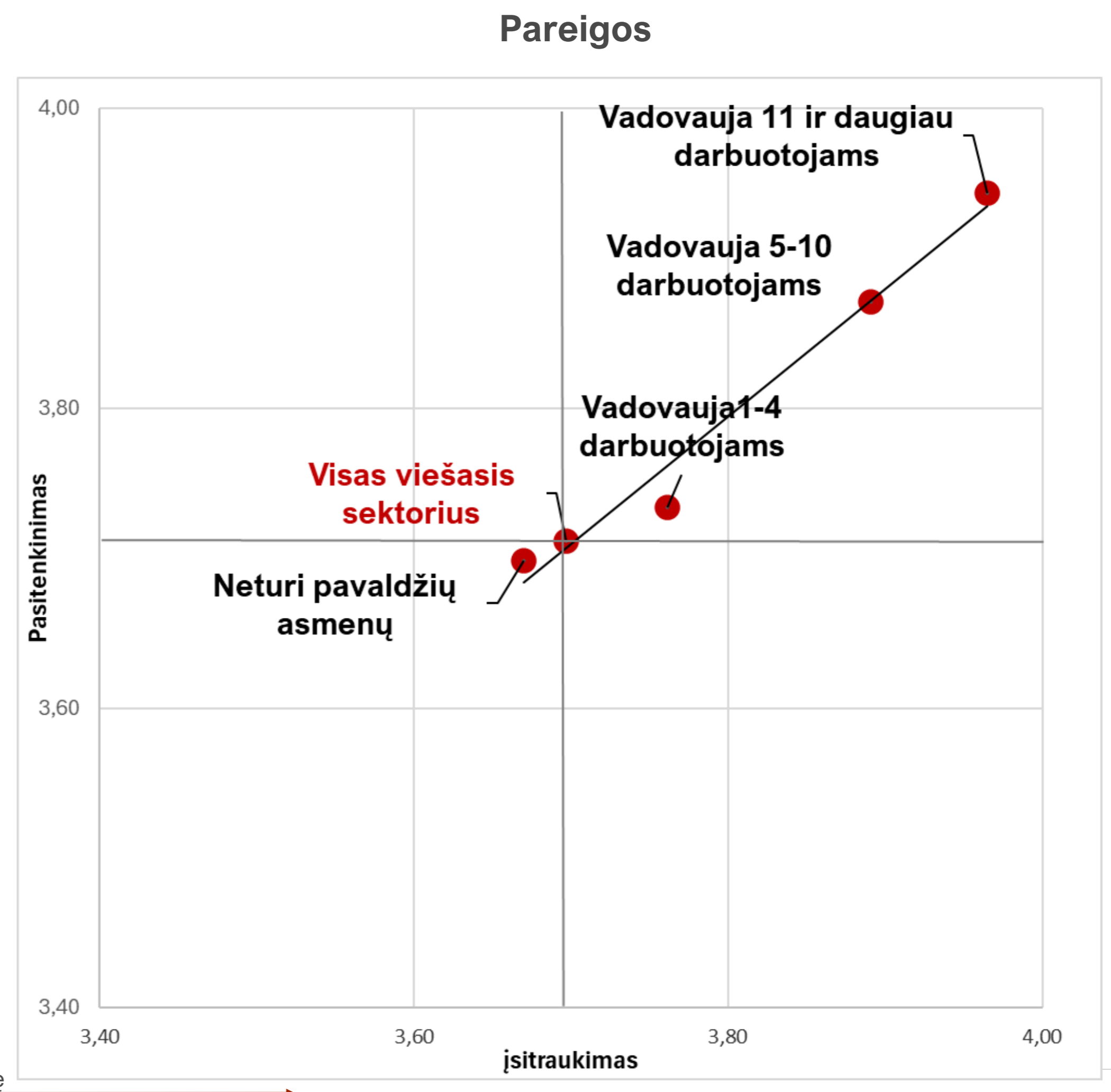
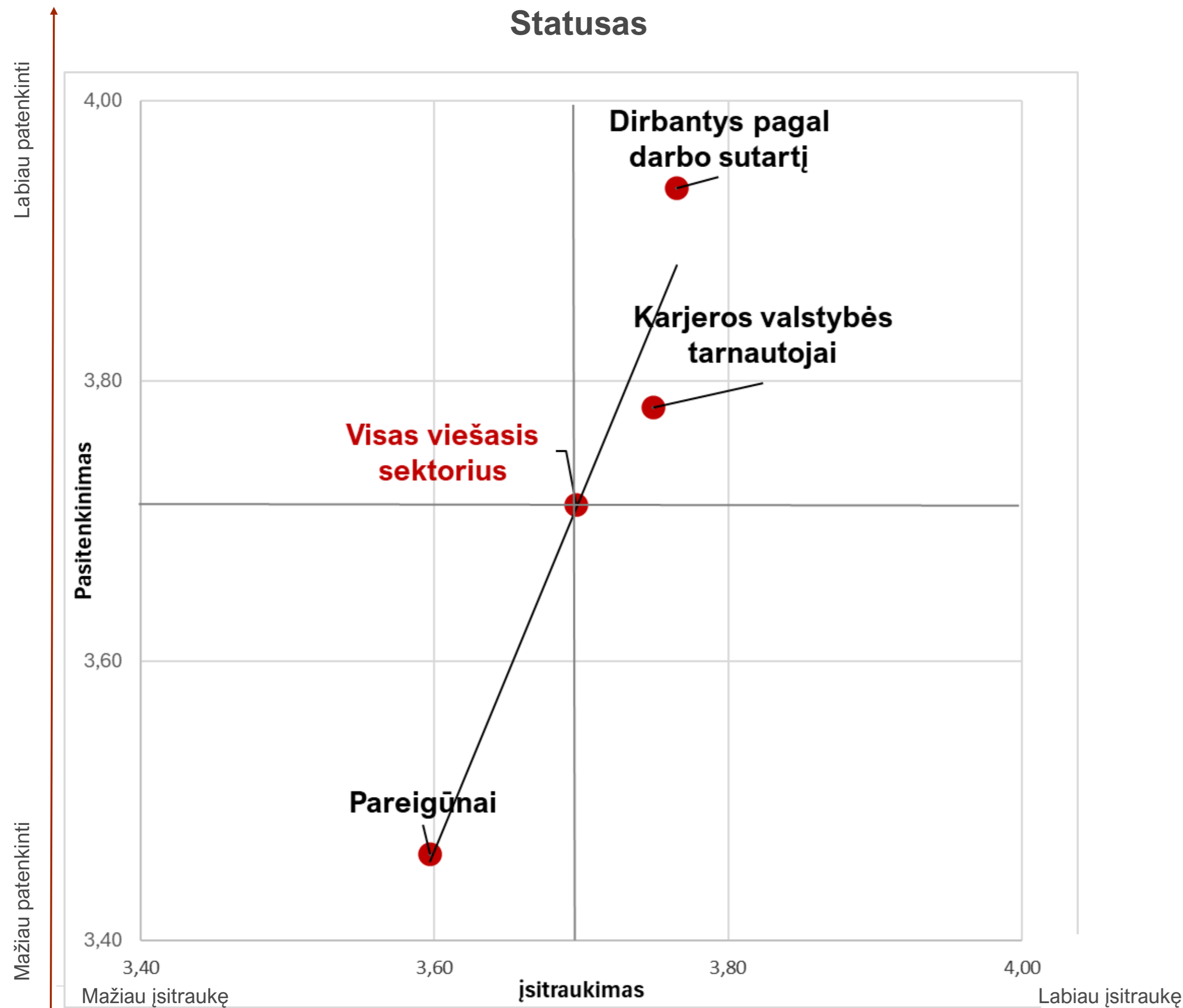
Įsitraukimas į darbą ir pasitenkinimas darbu didėja su kiekviena amžiaus grupe, išimtis tik patys jauniausi (iki 25 m.). Palyginti su kitais, **labiausiai į darbą įsitraukę ir darbu patenkinti** patys vyriausi (56 m. ir daugiau), mažiausiai – 25-35 m.

Skirtingo darbo stažo grupėse įsitraukimas ir pasitenkinimas kita U raidės forma. **Labiausiai į darbą įsitraukę ir darbu patenkinti** turintys mažiausią (iki 1 m.) ir didžiausią darbo stažą (26 m. ir daugiau), mažiausiai – turintys 6-15 m. darbo stažą.



Palyginti su kitais, labiausiai į darbą įsitraukę ir darbu patenkinti dirbantys pagal darbo sutartį, mažiausiai – pareigūnai.

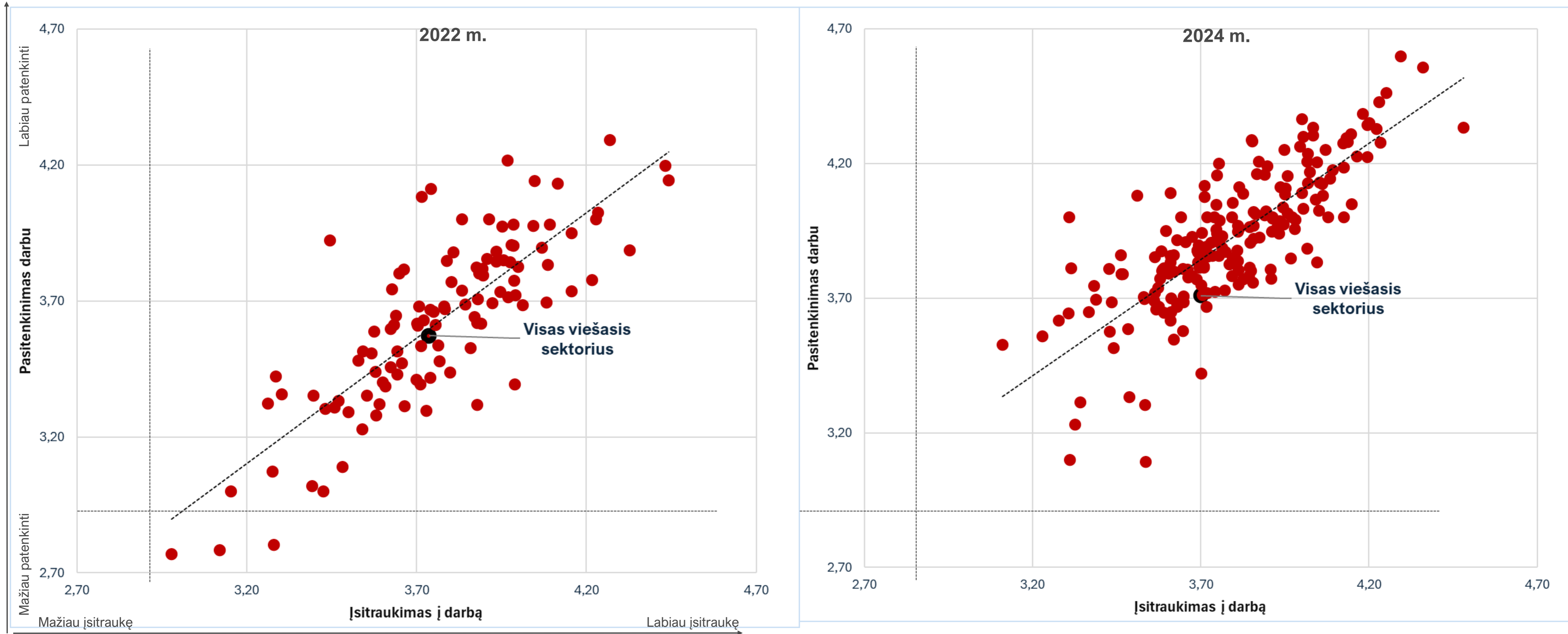
Palyginti su kitais, labiausiai į darbą įsitraukę ir darbu patenkinti vadovai turintys daugiau nei 11 pavaldžių darbuotojų, mažiausiai – neturintys pavaldžių asmenų.



Vidurkių palyginimas (1 – labai blogai, 5 – labai gerai), (1 – visai neįsitraukę, 5 – labai įsitraukę)

Viso viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas darbu padidėjo nuo 3,57 iki 3,70 balo, o įsitraukimas į darbą sumažėjo nuo 3,73 iki 3,70 balo.

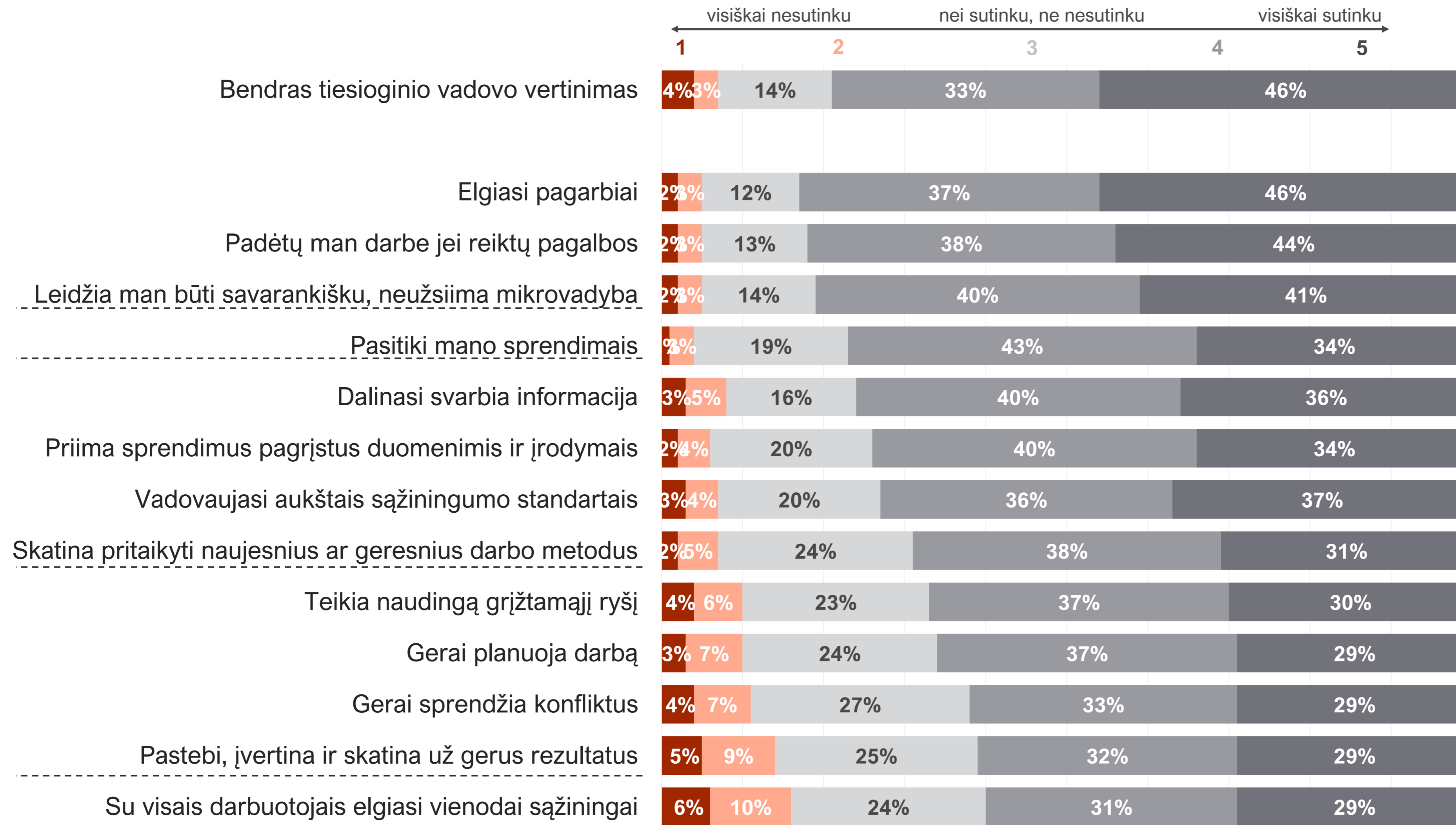
### Pasitenkinimas darbu vs Įsitraukimas į darbą



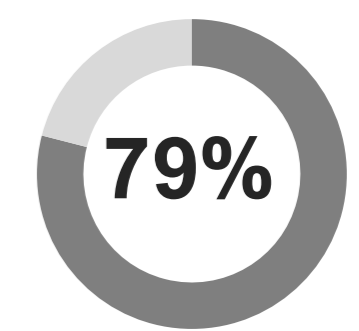
Vidurkių palyginimas (1 – labai nepatenkinti, 5 – labai patenkinti), (1 – visai neįsitraukę, 5 – labai įsitraukę)



79% darbuotojų teigiamai vertina savo tiesioginius vadovus. Vadovai, palyginti su neturinčiais pavaldžių asmenų, pozityviau vertino šiuos teiginius: kad jų vadovai juos pastebi, įvertina ir skatina už gerus rezultatus, su visais darbuotojais elgiasi vienodai sąžiningai, skatina pritaikyti naujesnius ar geresnius darbo metodus, pasitiki mano sprendimais bei leidžia jiems būti savarankišku, neužsiima mikrovadyba.

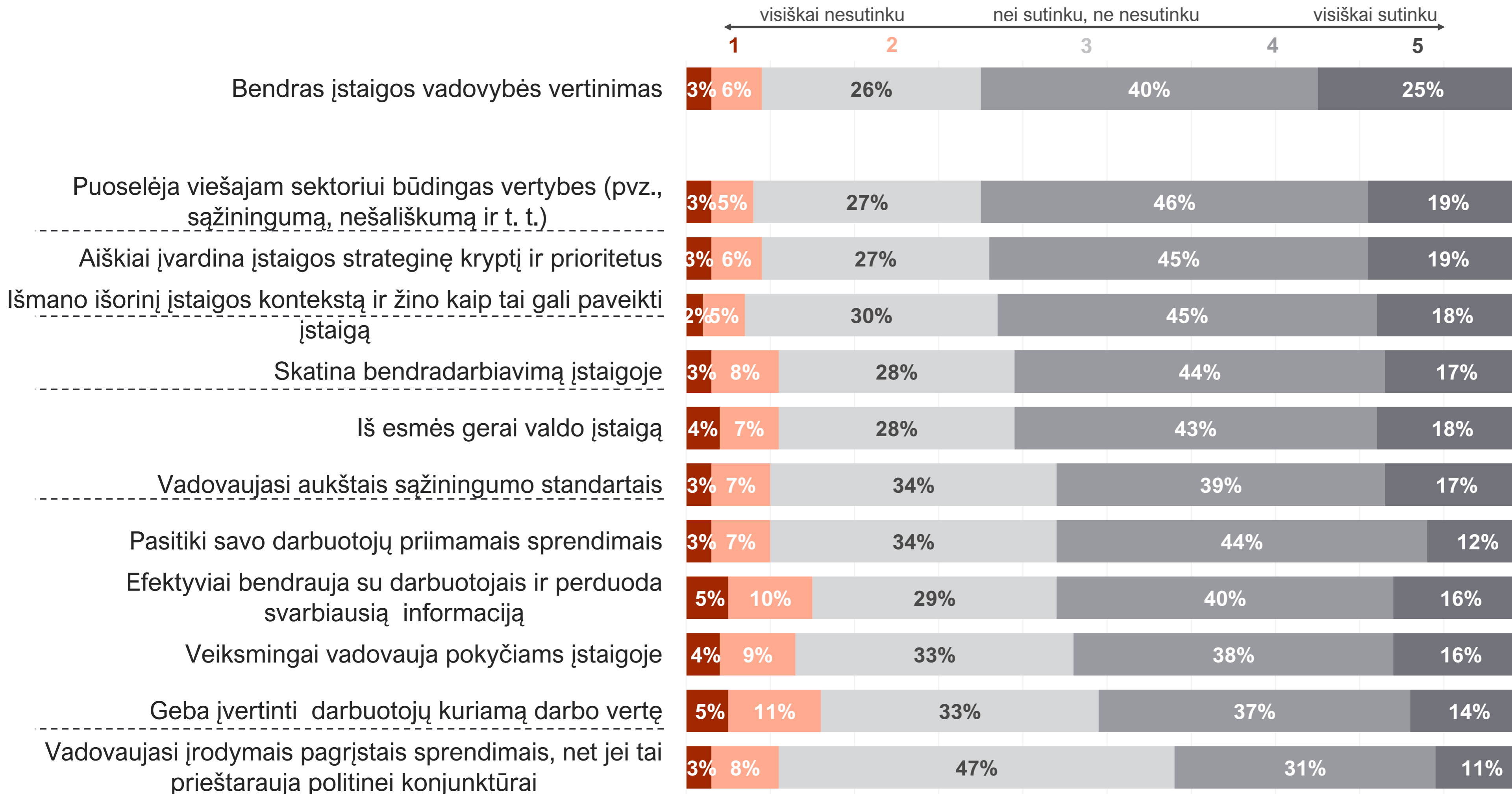


Teigiamai vertina tiesioginį vadovą

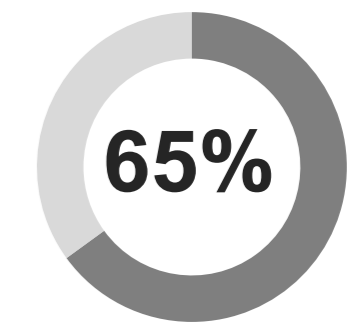


Visas viešasis sektorius

65% darbuotojų teigiamai vertina savo įstaigos vadovybę. Vadovai, palyginti su neturinčiais pavaldžių asmenų, pozityviau daug vertino visus teiginius, ypač šiuos: kad vadovybė vadovaujasi aukštais sąžiningumo standartais, puoselėja viešajam sektoriui būdingas vertybes, skatina bendradarbiavimą įstaigoje, geba įvertinti darbuotojų kuriamą darbo vertę bei išmano išorinį įstaigos kontekstą ir žino kaip tai gali paveikti įstaigą.



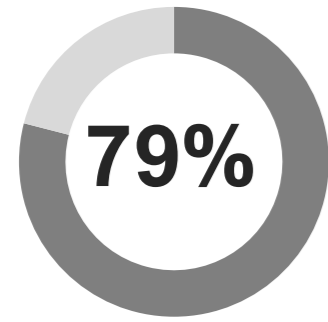
Teigiamai vertina įstaigos vadovybę



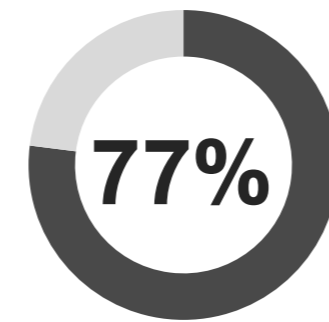
Visas viešasis sektorius



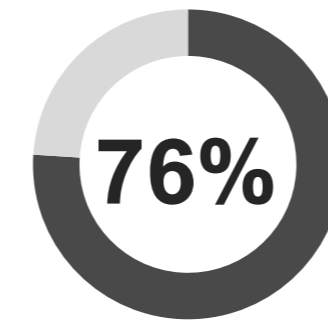
Darbuotojai tiesioginius vadovus vertina daug pozityviau nei įstaigos vadovybę. Labiausiai skiriasi darbuotojų nuomonė apie vadovavimąsi įrodymais pagrįstais duomenimis priimant sprendimus (skirtumas 33 proc. punktų), dalinimąsi informacija (skirtumas 20 proc. punktų) ir vadovavimąsi aukštais sąžiningumo standartais (skirtumas 18 proc. punktų).



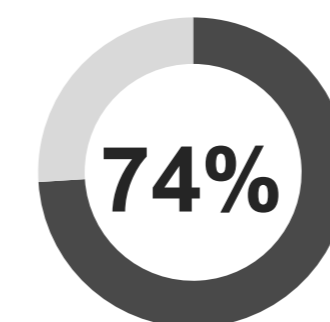
**Teigiamai vertina tiesioginį vadovą**



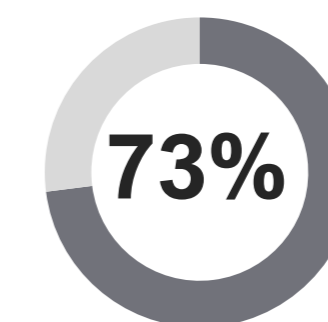
Pasitiki mano sprendimais



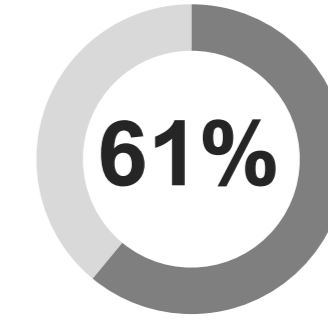
Dalinasi svarbia informacija



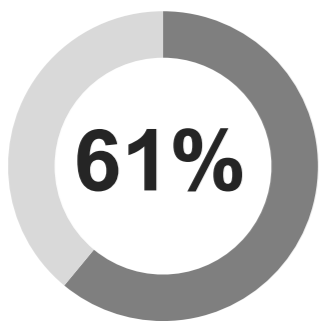
Priima sprendimus pagrįstus duomenimis ir įrodymais



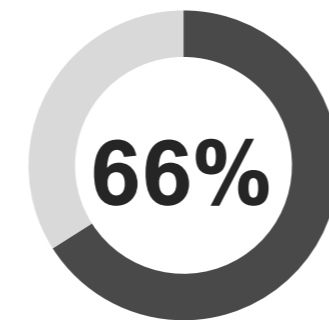
Vadovaujasi aukštais sąžiningumo standartais



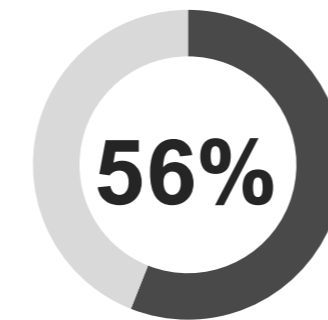
Pastebi, įvertina ir skatina už gerus rezultatus



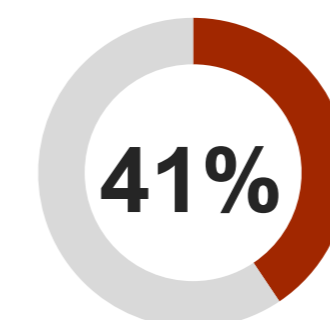
**Teigiamai vertina įstaigos vadovą**



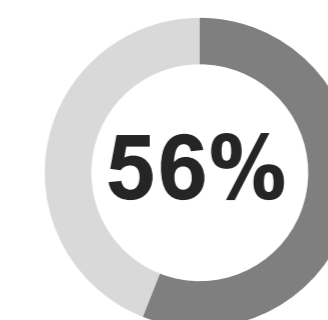
Pasitiki savo darbuotojų priimamais sprendimais



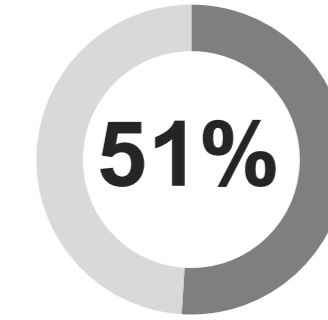
Efektyviai bendrauja su darbuotojais ir perduoda svarbiausią informaciją



Vadovaujasi įrodymais pagrįstais sprendimais, net jei tai prieštarauja politinei konjunktūrai



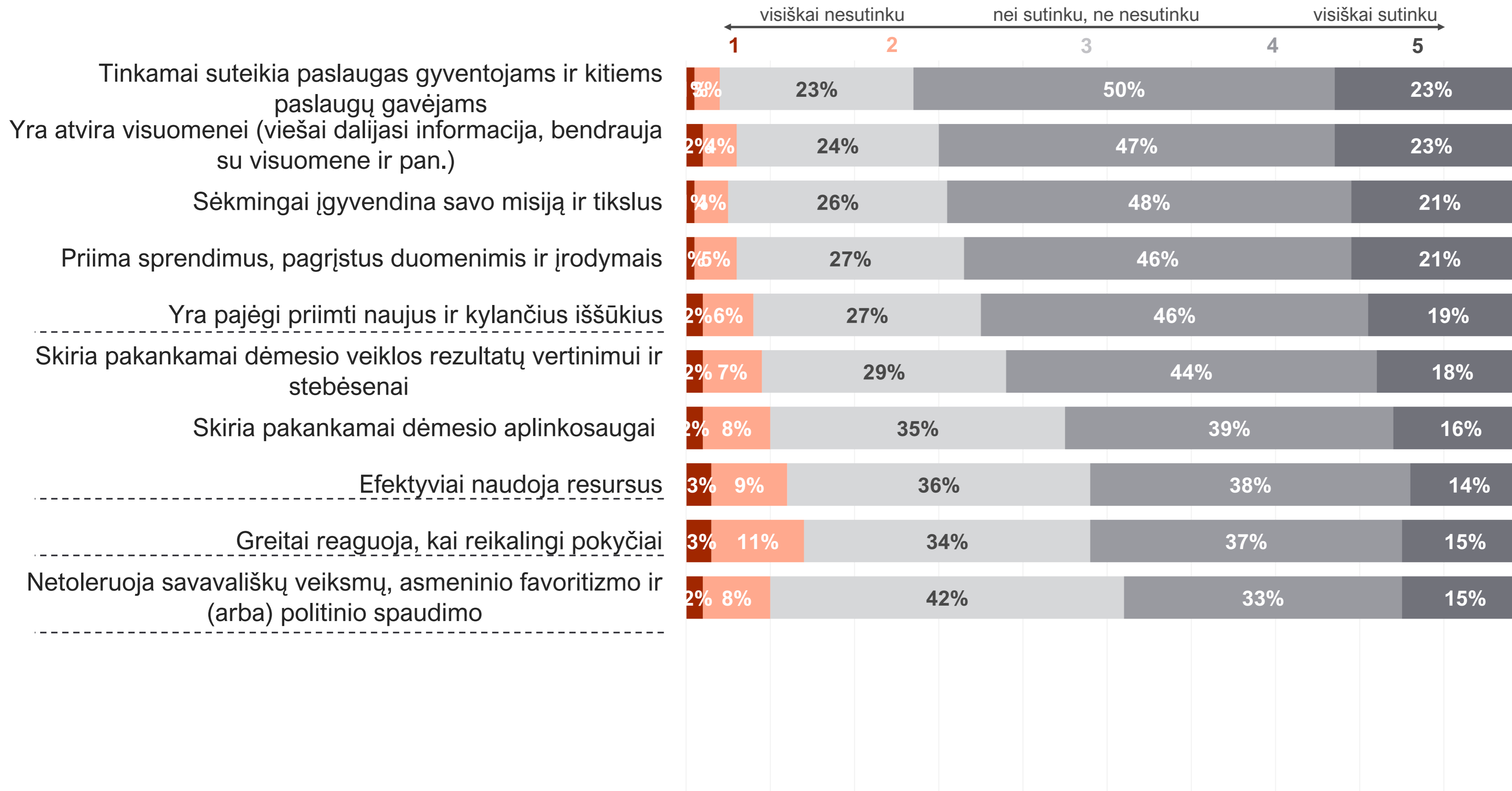
Vadovaujasi aukštais sąžiningumo standartais



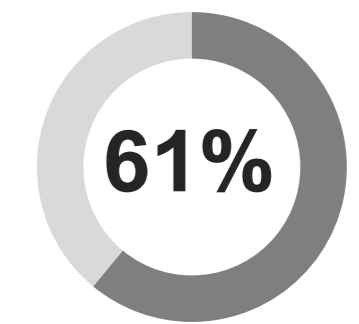
Geba įvertinti darbuotojų kuriamą darbo vertę



61% darbuotojų teigiamai vertina įstaigos veiklą. Vadovai, palyginti su neturinčiais pavaldžių asmenų, pozityviau daug vertino visus teiginius, ypač šiuos: kad įstaiga greitai reaguoja, kai reikalingi pokyčiai, netoleruoja savavališkų veiksmų, asmeninio favoritizmo ir (arba) politinio spaudimo, yra pajėgi priimti naujus ir kylančius iššūkius, efektyviai naudoja resursus bei sėkmingai įgyvendina savo misiją ir tikslus.

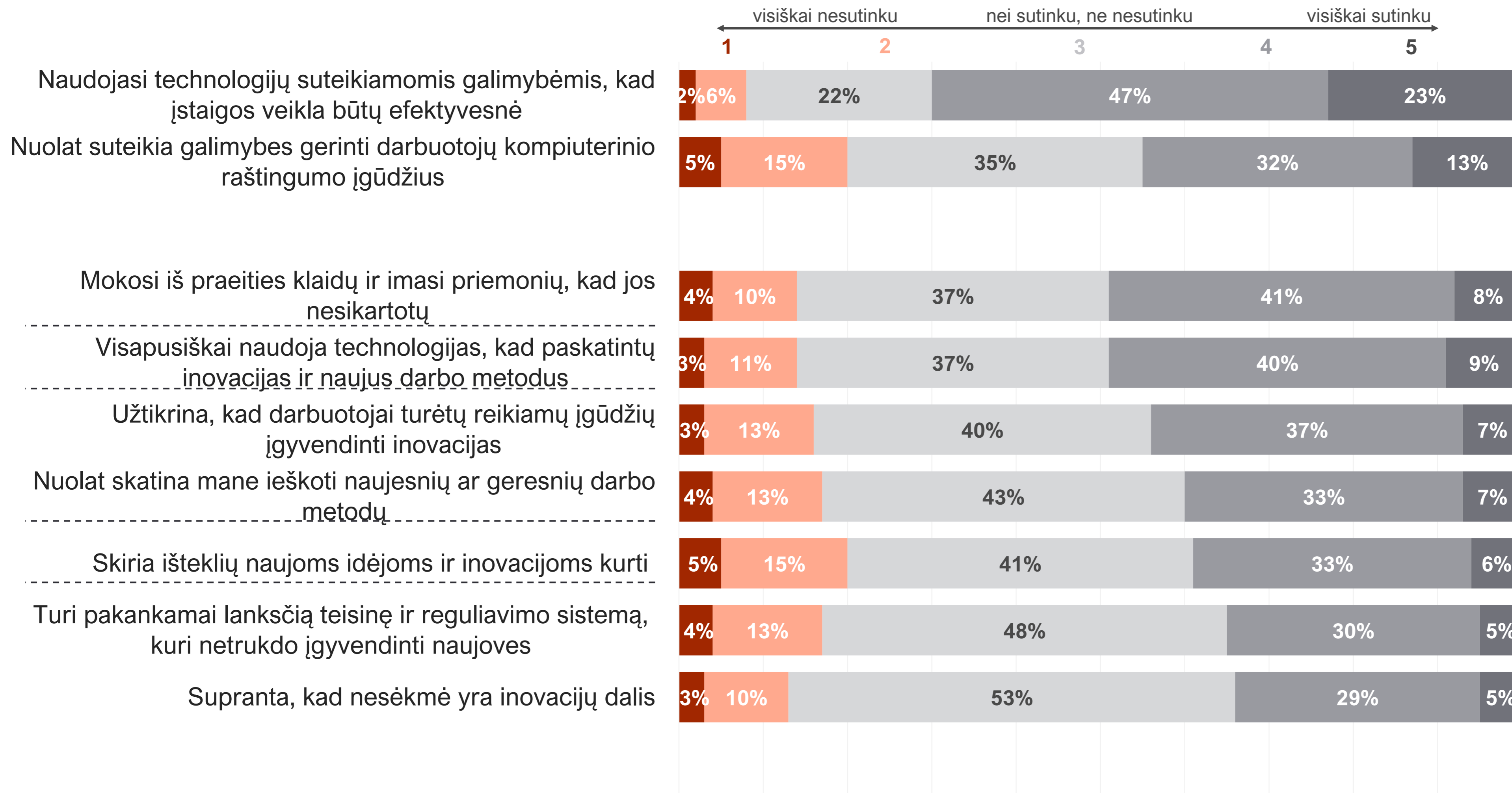


**Teigiamai vertina organizacijos veiklą**

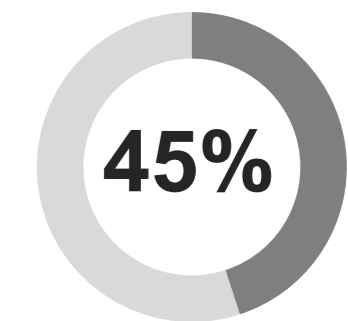


Visas viešasis sektorius

45% darbuotojų teigiamai organizacijos atvirumą naujovėms. Vadovai, palyginti su neturinčiais pavaldžių asmenų, pozityviau daug vertino visus teiginius, ypač šiuos: kad įstaiga nuolat skatina mane ieškoti naujesnių ar geresnių darbo metodų, mokosi iš praeities klaidų ir imasi priemonių, kad jos nesikartotų, skiria išteklių naujoms idėjoms ir inovacijoms kurti bei naudoja technologijas, kad paskatintų inovacijas ir naujus darbo metodus.



**Teigiamai vertina organizacijos atvirumą naujovėms**

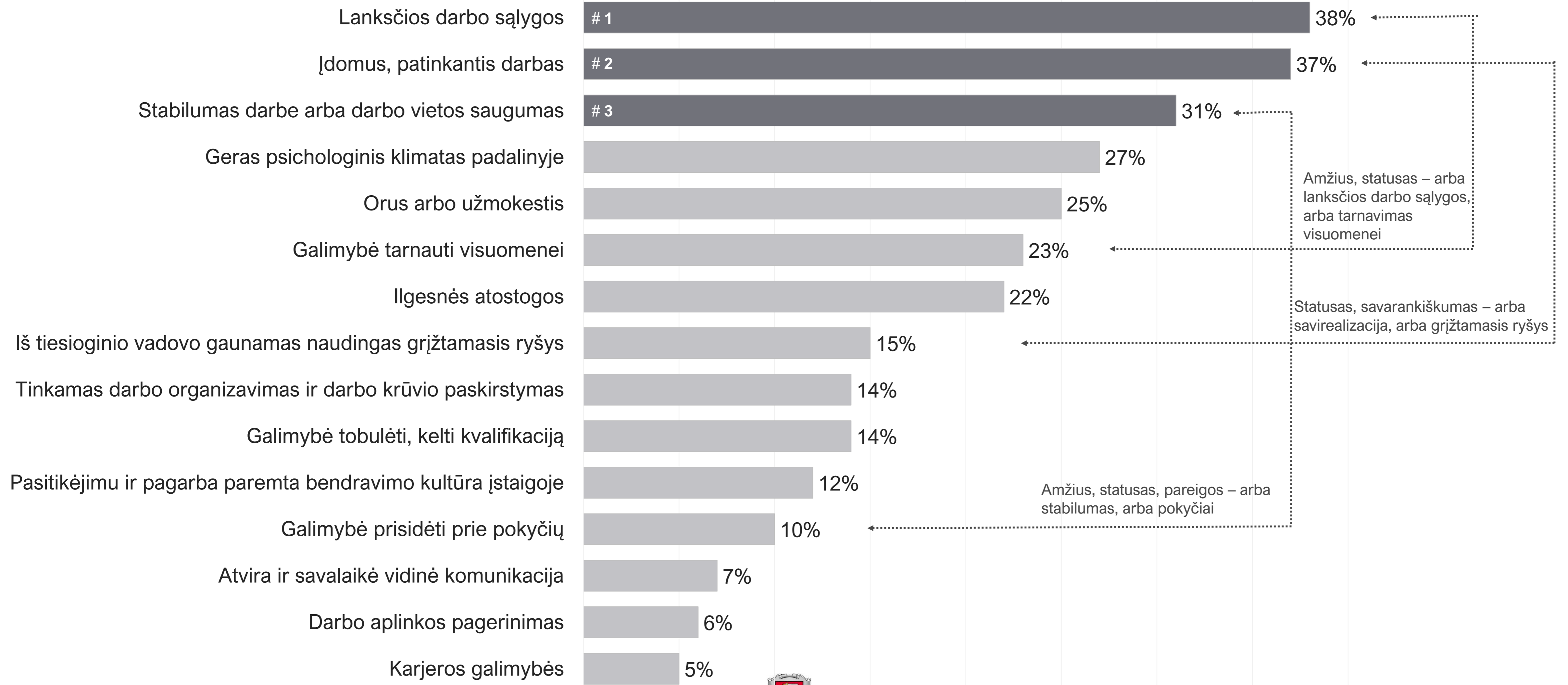


Visas viešasis sektorius



Dominuojančios motyvacinės priemonės – lanksčios darbo sąlygos, įdomus, patinkantis darbas ir stabilumas darbe arba darbo vietos saugumas. Rečiau minimas geras psichologinis klimatas padalinyje ir orus darbo užmokestis. Palyginti su 2020 ir 2022 m., dabar labiau motyvuoja lanksčios darbo sąlygos, tačiau mažiau motyvuoja orus darbo užmokestis bei tinkamas darbo organizavimas ir darbo krūvio paskirstymas.

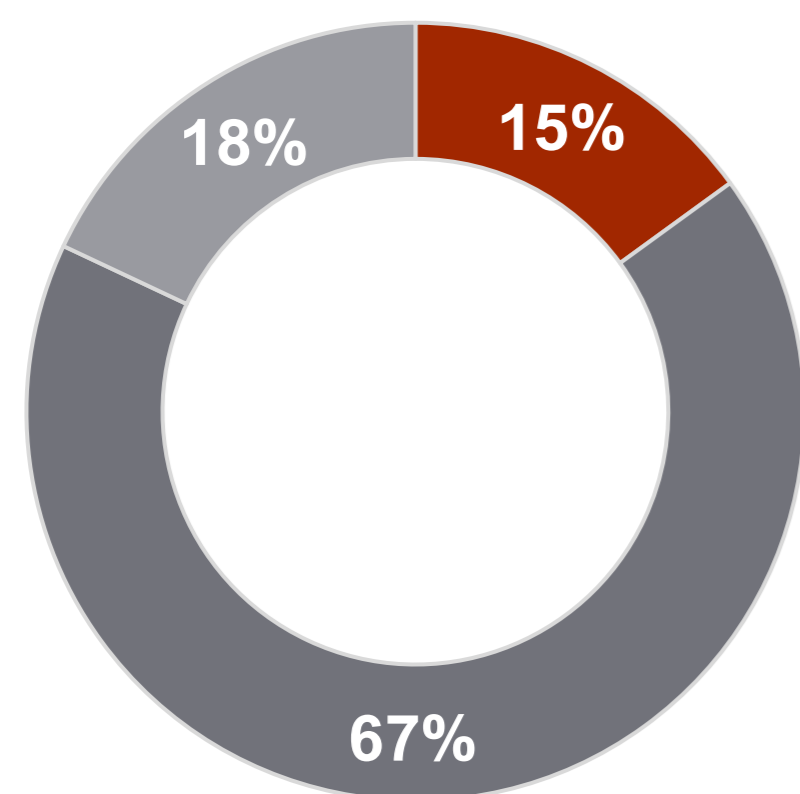
### Kas darbe Jus labiausiai motyvuoja?



Buvo galima rinktis tris svarbiausius atsakymus.

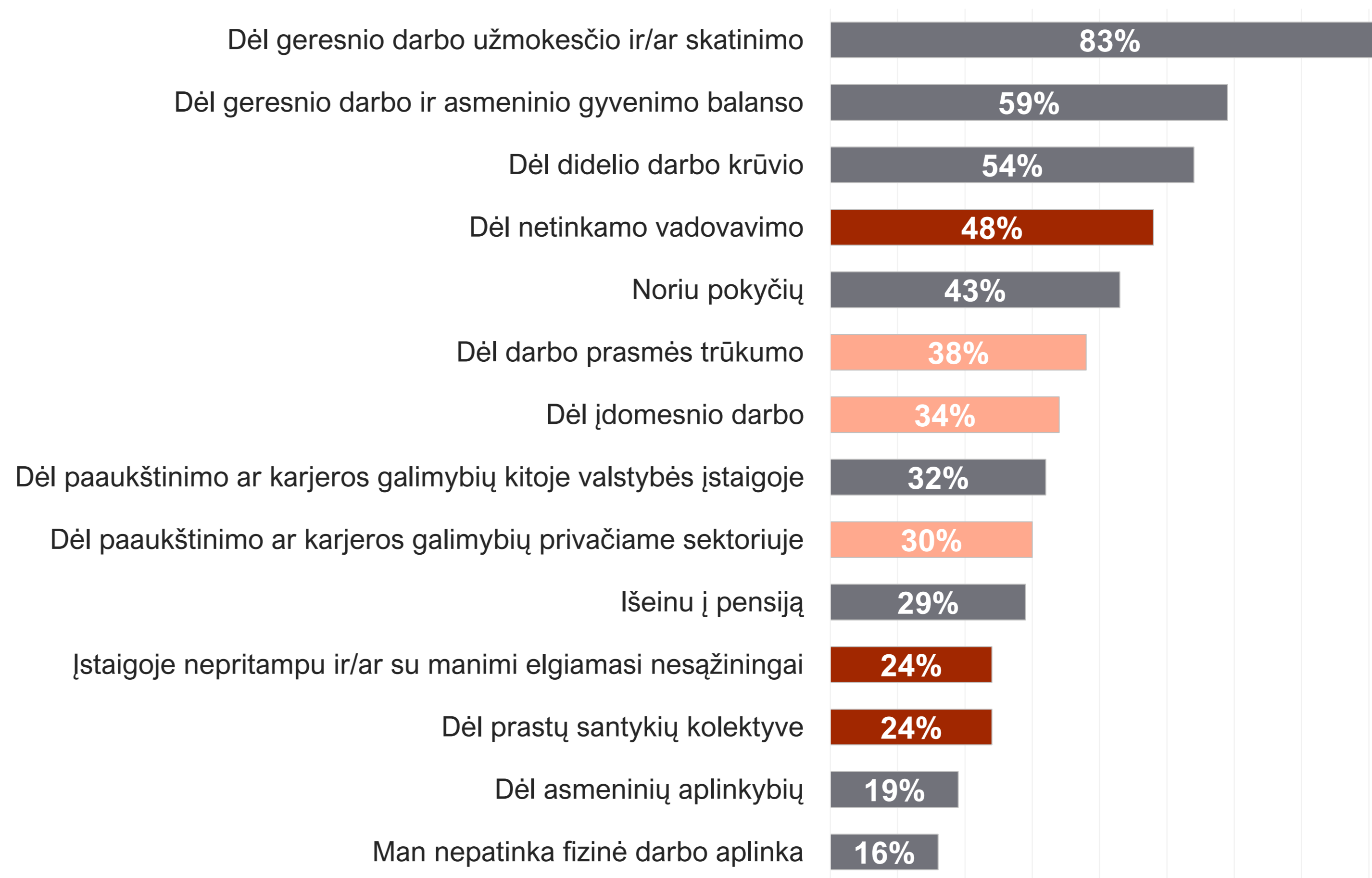
Per artimiausius 12 mėn. savo darbovietės ketintų išeiti 15% darbuotojų (2022 m. buvo 16%, o 2020 m. – 13%). Pagrindinės priežastys – per mažas darbo užmokestis ir skatinimo, motyvavimo priemonės, netenkinantis darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, didelis darbo krūvis bei netinkamas vadovavimas.

### Ar Jūs per artimiausius 12 mėn. planuojate išeiti iš savo darbovietės?



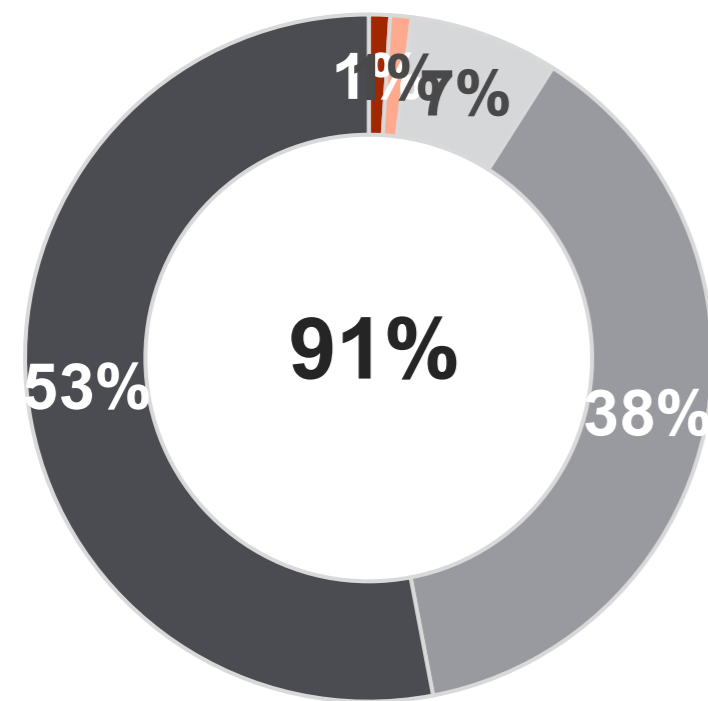
■ Taip ■ Ne ■ Nežinau

### Kodėl planuojate išeiti iš savo darbovietės?



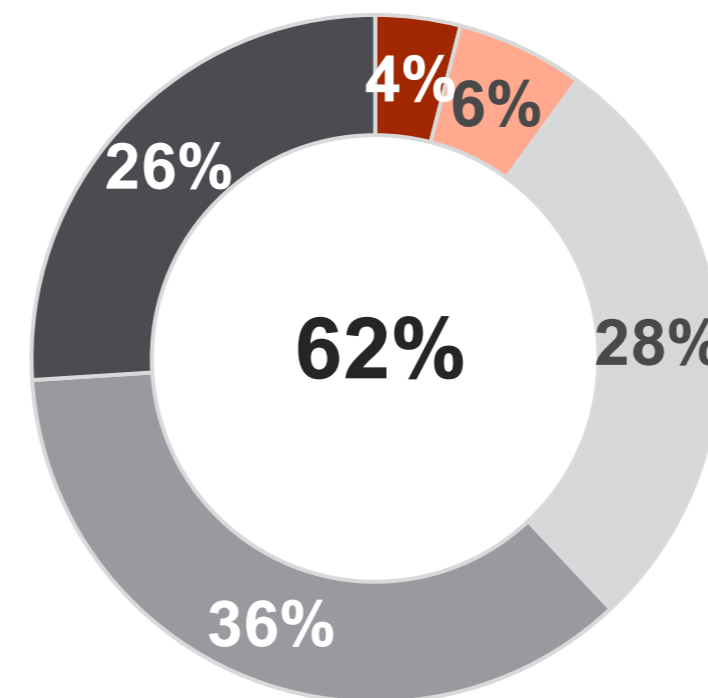
91% sutinka su teiginiu, kad jiems svarbu, kad jų darbas prisidėtų prie žmonių ir šalies gerovės, 62% - didžiuojasi galėdami dirbti savo įstaigoje, o 45% rekomenduoėtų savo įstaigą kaip gerą darbo vietą. Palyginti su 2022 m. nuo 40% iki 45% padaugėjo darbuotojų, kurie rekomenduoėtų savo įstaigą kaip gerą darbo vietą.

### Man svarbu, kad mano darbas prisidėtų prie žmonių ir šalies gerovės



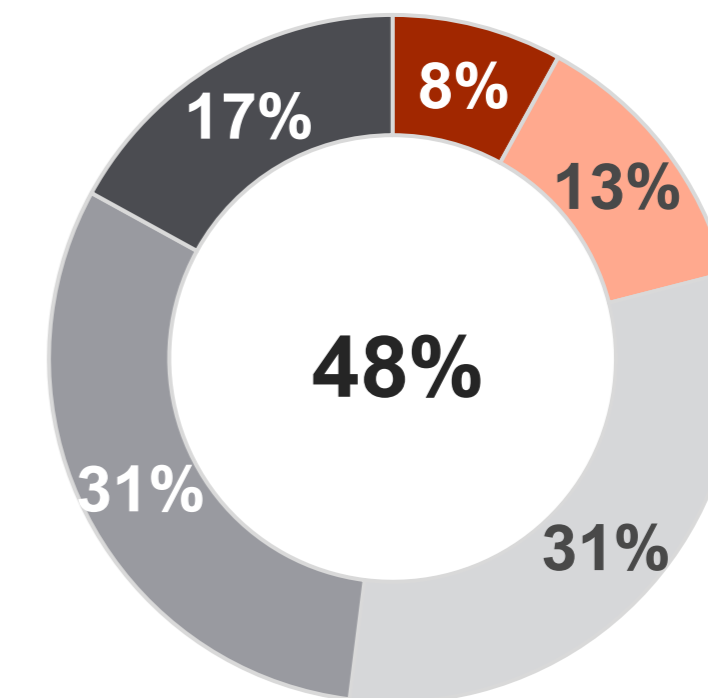
- Visiškai nesutinku
- Nesutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Sutinku
- Visiškai sutinku

### Didžiuojuosi galėdamas dirbti šioje įstaigoje



- Visiškai nesutinku
- Nesutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Sutinku
- Visiškai sutinku

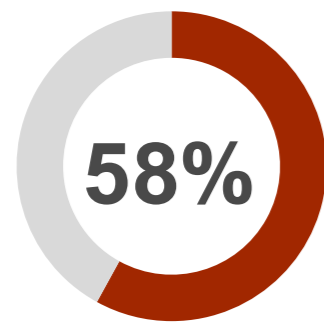
### Aš rekomenduočiau savo įstaigą kaip gerą darbo vietą



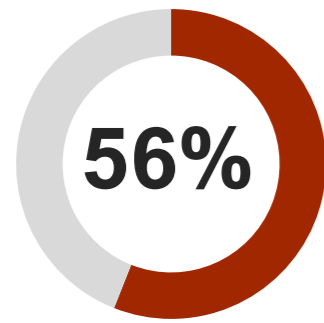
- Visiškai nesutinku
- Nesutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Sutinku
- Visiškai sutinku

Per artimiausius 12 mėn. ketinantys išeiti iš dabartinės darbovietės pastebimai prasčiau vertina įstaigos vadovybę, tiesioginius vadovus, organizacijos veiklą bei jos atvirumą naujovėms (skirtumai iki 20 proc. punktų). Tačiau dar prasčiau šiuos dalykus vertina nerekomenduojantys savo įstaigos kitiems asmenims (skirtumai iki 30 proc. punktų).

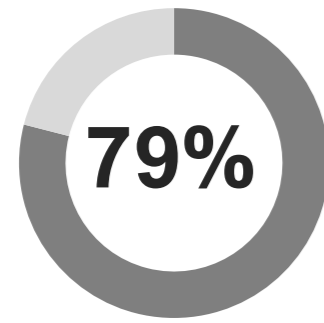
Teigiamai vertina tiesioginį vadovą



Ketinantys išeiti iš darbo

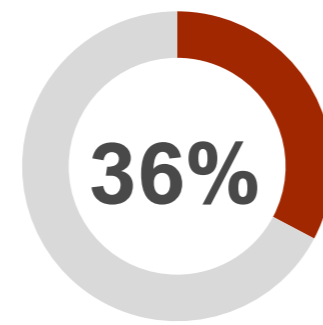


Nerekomenduojantys savo įstaigos kitiems

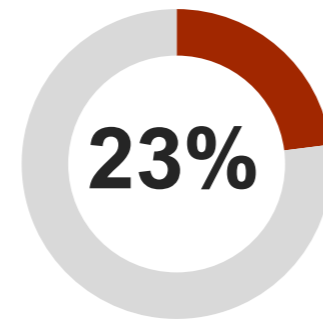


Visas viešasis sektorius

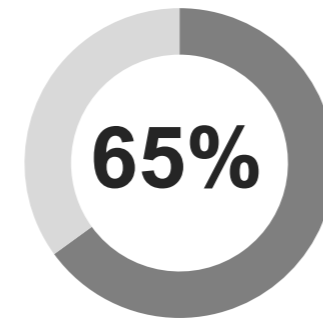
Teigiamai vertina įstaigos vadovybę



Ketinantys išeiti iš darbo

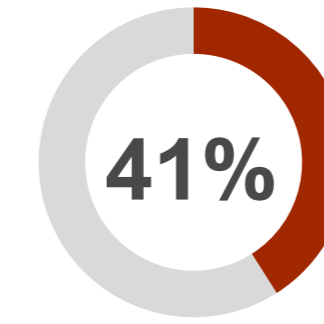


Nerekomenduojantys savo įstaigos kitiems

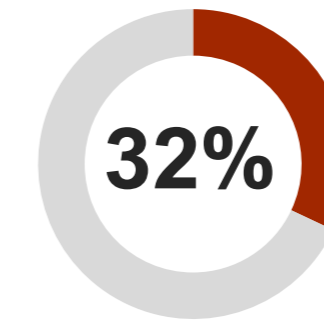


Visas viešasis sektorius

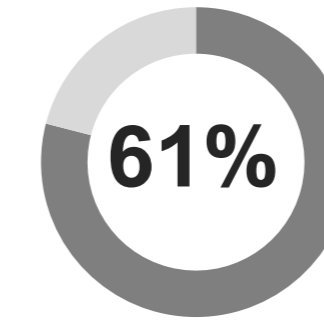
Teigiamai vertina organizacijos veiklą



Ketinantys išeiti iš darbo

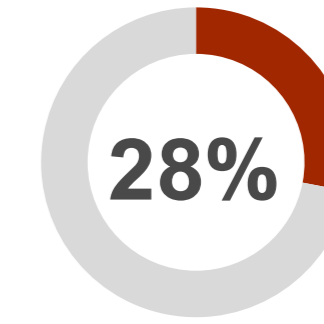


Nerekomenduojantys savo įstaigos kitiems

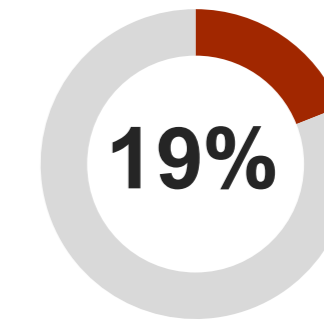


Visas viešasis sektorius

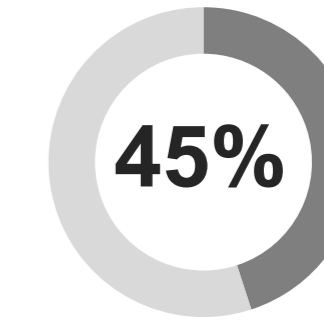
Teigiamai vertina organizacijos atvirumą naujovėms



Ketinantys išeiti iš darbo



Nerekomenduojantys savo įstaigos kitiems



Visas viešasis sektorius

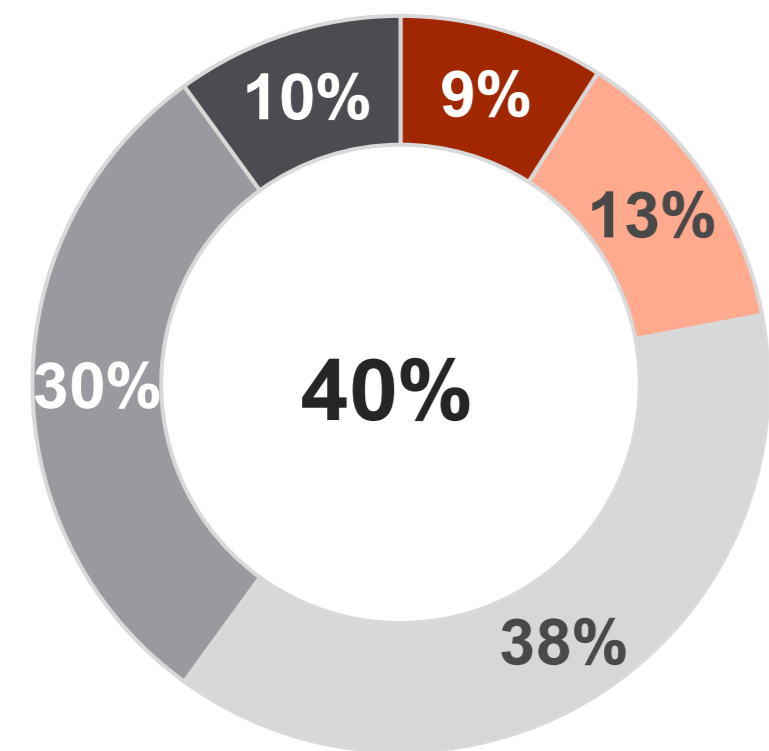


# Mitai apie viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimą

- 1. Dirbantieji viešajame sektoriuje nėra motyvuoti**
  - ✓ **Pasitvirtino iš dalies.** Didelė dalis darbuotojų teigia, kad jiems svarbu prisidėti prie visuomenės gerovės (91%), bet duomenys rodo, kad motyvacija smarkiai priklauso nuo darbo krūvio, darbo sąlygų, vadovų ir galimybių tobulėti.
- 2. Darbuotojų įsitraukimą labiausiai lemia atlyginimas.**
  - ✓ **Nepasitvirtino.** Pasitenkinimas darbo užmokesčiu svarbus, tačiau įsitraukimą labiau lemia tokie veiksniai kaip pasitikėjimas vadovu, aiškūs tikslai, pozityvus grįžtamasis ryšys, įtraukianti darbo kultūra.
- 3. Viešasis sektorius negali konkuruoti dėl talentų, nes siūlo per mažus atlyginimus**
  - ✓ **Pasitvirtino.** Darbo užmokestis yra viena iš pagrindinių pasitenkinimo darbovietėje problemų (patenkinti vos 25%). Daugiausiai darbuotojų, planuojančių išeiti iš darbo, kaip pagrindinę priežastį nurodė būtent per mažą atlygį.
- 4. Vadovai neturi didelės įtakos darbuotojų įsitraukimui**
  - ✓ **Nepasitvirtino.** Duomenys rodo, kad vadovo parama, atviras bendravimas ir grįžtamasis ryšys yra tarp svarbiausių darbuotojų įsitraukimą lemiančių veiksnių.
- 5. Didelės įstaigos turi žemesnį darbuotojų įsitraukimą**
  - ✓ **Nepasitvirtino.** Duomenys rodo, kad įsitraukimas į darbą nepriklauso tiesiogiai nuo įstaigos dydžio. Kai kurios mažos įstaigos turi žemą įsitraukimą, o kai kurios didelės – aukštą.
- 6. Karjeros galimybės neturi didelės įtakos įsitraukimui**
  - ✓ **Nepasitvirtino.** Duomenys rodo, kad ten, kur darbuotojai mato karjeros perspektyvas, jų įsitraukimas dažniausiai yra aukštesnis.
- 7. Darbuotojai viešajame sektoriuje lieka iš įpročio, o ne todėl, kad vertina savo darbovietę**
  - ✓ **Pasitvirtino iš dalies.** Tik 45 proc. darbuotojų rekomenduotų savo įstaigą kaip gerą vietą dirbti. Nors taip manančių padidėjo lyginant su 2022 m., vis dar rodo nepakankamą lojalumą visame sektoriuje.

## Pasitikėjimo atotrūkis tarp darbuotojų ir įstaigos vadovų

Manau, kad vadovybė imsis veiksmų, pagrįstų šios apklausos rezultatais



- Visiškai nesutinku
- Nesutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Sutinku
- Visiškai sutinku

Darbuotojų skeptišką požiūrį galėjo lemti:

- ✓ **Pasikartojanti patirtis.** Galbūt anksčiau jau buvo apklausų, po kurių nebuvo akivaizdžių pokyčių.
- ✓ **Nematomi tolesni vadovybės veiksmai.** Net jei sprendimai buvo priimti, jie galėjo būti nepakankamai aiškiai komunikuoti, o darbuotojai nepamatė ryšio tarp apklausos ir pokyčių.
- ✓ **Nepakankamas pasitikėjimas ir įsitraukimas.** Kai darbuotojai jaučiasi „tik apklausiami, bet negirdimi“.

Įdomu – sąsaja su dalyvavusiųjų apklausoje dalimi.

## „Ne viskas taip blogai – štai kur slypi potencialas!“

Pasitvirtinę mitai rodo, kad viešasis sektorius susiduria su struktūriniais iššūkiais: nepakankamu darbo užmokesčiu, neefektyvia karjeros sistema ir ne visada palaikančiu vadovavimu. Tačiau tuo pačiu matomas ir stiprus darbuotojų ryšys su misija bei noras prisidėti prie visuomenės gerovės – tai yra stiprybė, kurią galima toliau ugdyti.



Darbuotojų įsitraukimas į darbą nėra tik jų atsakomybė – tai organizacijos gebėjimas atpažinti, palaikyti ir panaudoti darbuotojų potencialą.



VIDAUS REIKALŲ  
MINISTERIJA

**Ačiū už dėmesį!**

Jeigu turite klausimų prašome kreiptis  
[egle.vileikiene@vrm.lt](mailto:egle.vileikiene@vrm.lt)