

Ižvalgos iš ES centrinio lygmens viešojo valdymo įstaigų darbuotojų tyrimo

Rekomendacijos Lietuvai

Šis dokumentas yra dalis Techninės paramos instrumento (TSI) finansuojamo projekto „MCP-23LU02 – 2024 m. Europos sąjungos Centrinio lygmens viešojo valdymo įstaigų darbuotojų nuomonės tyrimas. Įrodymais grįstos personalo valdymo politikos ir reformų stiprinimas“. Ataskaita parengta po seminaro, vykusio Lietuvoje 2025 m. gegužės 23 d. Joje apibendrinamos tyrimo metu išryškėjusios pagrindinės rizikos ir iššūkiai, susiję su žmogiškųjų išteklių valdymu centrinėje valdžioje. Dokumente pateikiami siūlomi tolesni veiksmai, kuriuos identifikavo įstaigų ir personalo valdymo vadovai, taip pat rekomendacijų apžvalga, parengta remiantis visų tyrime dalyvavusių šalių patirtimi.

Nina Handlos Thomassen, Ayeesha Abbasi, Daniel Gerson

Ižanga

2024 m. Europos sąjungos centrinio lygmens viešojo valdymo įstaigų darbuotojų apklausoje dalyvavo 56 980 centrinės administracijos darbuotojų iš aštuonių ES valstybių narių – Belgijos, Bulgarijos, Kroatijos, Latvijos, Lietuvos, Nyderlandų, Slovakijos ir Slovėnijos – (toliau – ES8) bei dviejų dalinai dalyvavusių ES/EBPO šalių (Danijos ir Norvegijos). Lietuvoje apklausa vyko nuo gegužės 20 d. iki birželio 30 d., joje dalyvavo 12 521 darbuotojas iš 110 įstaigų, t. y. 55 proc. dirbančiųjų šiame sektoriuje. Surinkti duomenys buvo išanalizuoti ir palyginti su kitų šalių rezultatais.

Lietuvos rezultatai buvo pristatyti ir aptarti 2025 m. gegužės 23 d. vykusiame seminare, skirtame centrinio lygmens viešojo sektoriaus įstaigų bei personalo vadovams. Šioje ataskaitoje pateikiamos Lietuvoje nustatytos žmoniškųjų išteklių rizikos, siūlomi tolesni veiksmai, bei teminių rekomendacijų apžvalga visose tyrime dalyvavusiose šalyse.







Projekto pagrindinių rezultatų apžvalga

- **Patariamosios grupės diskusijos ir ekspertų pristatymai.** Projektas pradėtas 2023 m. rugsėjį, subūrus darbo grupę, kurią sudarė ekspertai iš dalyvaujančių šalių ministerijų ir agentūrų, Europos Komisijos Struktūrinių reformų rėmimo generalinio direktorato (SG Reform) atstovai bei EBPO sekretoriato atstovai. Grupė rinkosi kas mėnesį arba kas du mėnesius, o susitikimų metu buvo pristatytos kitų EBPO šalių patirtys vykdant darbuotojų apklausas ir taikant jų rezultatus sprendimų priėmimui.
- **Standartizuota apklausos anketa.** Klausimyne buvo ir tradicinės temos (pvz., įsitraukimas, darbuotojų gerovė, pasitenkinimas vadovais), ir naujos sritys (pvz., inovacijos, nuotolinis, hibridinis darbas). Iš viso anketoje buvo 126 klausimai, įskaitant demografinius, o anketa sukurta taip, kad būtų kultūriškai neutrali ir tinkama tarptautiniam palyginimui.
- **Duomenų rinkimas ir dalyvavimo stebėseną.** Duomenys buvo renkami pildant el. klausimyną. Dalyvavimo rodikliai (*angl. response rate*) buvo stebimi tiek šalies, tiek įstaigų lygiu, o dalyvavimui skatinti buvo taikomos tikslinės priemonės – priminimai ir plakatai.
- **Duomenų analizė.** Siekiant palyginti rezultatus tarp šalių ir įstaigų, duomenys analizuoti nacionaliniu ir bendru ES8 šalių lygiu.
- **Anonimizuotos duomenų bazės.** Buvo taikomos griežtos anonimiškumo užtikrinimo priemonės. Duomenys pateikti „Excel“ formatu trimis lygiais: ES8 bendras, šalies bendras ir įstaigų lygmuo (jei tai leido pakankamas atsakymų skaičius).
- **Rezultatų santraukos šalims.** Kiekviena šalis gavo trumpas santraukas, kuriose pateikiami pagrindiniai rezultatai bei palyginimas su ES8 vidurkiais.
- **Seminarai šalyse.** Kiekvienoje šalyje buvo surengti seminarai, skirti įstaigų ir personalo valdymo vadovams, kuriuose buvo aptarti tyrimo rezultatai. Šie susitikimai suteikė vertingą kontekstą ir padėjo formuoti siūlomus tolesnius veiksmus bei rekomendacijas.

Nustatytos pagrindinės rizikos

1 lentelėje pateikiamos pagrindinės rizikos, išryškėjusios tyrimo metu Lietuvoje. Nors lentelė neatskleidžia konkrečių įstaigų skirtumų, joje identifikuojamos bendros tendencijos, aktualios visam centrinio lygmens viešajam sektoriui. Šias rizikas svarbu vertinti kompleksiskai, kadangi regresinė analizė parodė glaudų ryšį tarp skirtingų darbuotojų patirties aspektų – stiprinant vieną sritį, galima pasiekti teigiamų pokyčių kitose (pvz., mokymasis ir tobulėjimas išsiskyrė kaip stipriausias veiksnys, skatinantis darbuotojų įsitraukimą).





Lentelė Nr. 1. Nustatytos žmogiškųjų išteklių rizikos Lietuvoje

	<p>PASIRENGIMAS ATEIČIAI</p> <p>Vadovai pabrėžia, kad įstaigoje trūksta įgūdžių, kurie būtų reikalingi ateityje, o mažiau nei pusė darbuotojų mano, jog jų komanda turi pakankamai kompetencijų inovacijoms. Ribotas naujų technologijų taikymas ir nepakankamas supratimas apie kompetencijų tobulinimo poreikį kelia riziką įstaigos gebėjimui ugdyti talentus.</p>
	<p>DARBUOTOJŲ PRITRAUKIMAS IR VERTĖS PASIŪLYMAS</p> <p>Darbuotojų dalis, kuri rekomenduotų savo įstaigą kaip gerą darbo vietą, yra mažesnė nei ES8 šalių vidurkis. Be to, darbuotojai dažnai nepatenkinti savo darbo užmokesčiu ir skatinimo bei motyvavimo priemonėmis. Darbdaviai turėtų aiškiau komunikuoti siūlomas galimybes, ypač pabrėždami profesinį augimą ir karjeros perspektyvas.</p>
	<p>NAUJI DARBUOTOJAI</p> <p>Po pirmųjų metų pastebimai sumažėja darbuotojų, kurie rekomenduotų savo įstaigą kaip gerą darbo vietą. Tai atskleidžia galimybę gerinti naujokų adaptaciją ir integraciją viešajame sektoriuje.</p>
	<p>DARBO KRŪVIS IR DARBUOTOJŲ GEROVĖ</p> <p>Per didelis ir nesubalansuotas darbo krūvis, sunkumai išlaikant darbo–asmeninio gyvenimo balansą didina perdegimo ir nuovargio riziką. Tai patvirtina ir faktas, kad trečdalis darbuotojų šias priežastis įvardija kaip pagrindines, kodėl svarstyti palikti įstaigą.</p>
	<p>MOBILUMAS IR DARBUOTOJŲ IŠLAIKYMAS</p> <p>Dauguma ketinančių išeiti darbuotojų turi mažesnę nei 5 m. stažą. Pagrindinė jų išėjimo priežastis – darbo užmokestis, nors tik nedaugelis siekia paaukštinimo. Tai signalizuoja, kad darbuotojų mobilumo valdymui reikėtų taikyti strategiškesnę požiūrį.</p>
	<p>SKATINIMAS IR PRIPAŽINIMAS</p> <p>Nors du trečdaliai darbuotojų jaučia tiesioginių vadovų pripažinimą už gerus rezultatus, mažiau nei pusė tokį dėmesį patiria iš įstaigos vadovybės. Esant dideliems darbo krūviams, pripažinimo stoka tampa ypač demotyvuojanti.</p>

Rekomendacijos Lietuvai

2 lentelėje pateikiamos rekomendacijos, parengtos po praktinio seminaro Lietuvoje. Šie veiksmai atspindi praktines įžvalgas, kurias dalyviai įvardijo kaip svarbiausias tolesniam darbuotojų patirties gerinimui ir žmogiškųjų išteklių valdymo stiprinimui.

Lentelė Nr. 2. Siūlomi tolesni veiksmai po praktinių seminarų

	<p>ĮRODYMAIS GRĮSTOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKOS STIPRINIMAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Organizuoti mokymus, skirtus darbuotojų gebėjimų dirbti su duomenimis ir duomenų analizės įrankiais stiprinimui.• Parengti pagrindinius veiklos rodiklius, įskaitant objektyviai duomenimis matuojamus rodiklius bei rodiklius, kurie atspindi, kaip duomenys taikomi siekiant paskatinti jų naudojimą.• Įdiegti priemones, leidžiančias lengvai dalintis apklausų rezultatais, taip stiprinant pasitikėjimą duomenimis ir viso proceso metu akcentuoti vadovų palaikymą.• Diegti IT įrankius, kurie leistų saugoti ir naudoti duomenis žmogiškųjų išteklių valdymui.
	<p>DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS IR GEROVĖ</p> <ul style="list-style-type: none">• Skatinti IT sistemų tobulinimus, padedančius išlaikyti sveiką darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, pvz., riboti prieigą prie sistemų po darbo valandų (pvz., po 19 val.).• Skatinti vadovus rodyti pavyzdį, kaip derinti darbą ir asmeninį gyvenimą (pvz., vengiant viršvalandžių, naudojantis atostogomis).• Gerinti darbo prioritetų nustatymą, organizuojant komandos planavimo dienas, mokymus ir aiškiai pristatant įstaigos tikslus, siekiant užtikrinti veiksmingą sprendimų priėmimą ir išteklių paskirstymą.• Skirti dėmesį IT sprendimams, kurie padėtų optimizuoti darbo srautus ir pasiruošti padidėjusiam darbo krūviui.• Peržiūrėti pareigybių aprašymus, kad jie geriau atitiktų realią veiklą, įskaitant laiko panaudojimo analizę, siekiant geriau suprasti užduotis ir pareigas.• Peržiūrėti darbuotojams teikiamas pagalbos ir paramos programas, įskaitant galimybę dalyvauti psichologinėse konsultacijose.• Įtraukti į darbuotojų naudų paketą sveikatingumą palaikančias priemones, pvz., sveikatos draudimą ar apmokamą „sveikatingumo dieną“.• Įtraukti mokymus ir mokymosi galimybes, kurios padėtų visiems darbuotojams geriau valdyti laiką, o vadovams – užtikrinti darbuotojų gerovę.
	<p>DARBO SĄLYGOS IR LANKSTUS DARBAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Paskirti darbuotojų atstovus, kurie teiktų rekomendacijas ir dalintųsi gerąja praktika.• Suteikti naujiems darbuotojams praktinio mokymosi galimybių ir papildomą pagalbą, kad net dirbant nuotoliniu būdu jie galėtų sėkmingai įsilieti į naują poziciją.• Įdiegti priemones, kurios padidintų užduočių matomumą komandoje, taip pagerinant darbo paskirstymą ir skaidrumą.
	<p>INOVACIJOS IR PASIRENGIMAS ATEIČIAI</p> <ul style="list-style-type: none">• Įdiegti standartizuotus, nuolatinus mokymų ciklus, pritaikytus realiems darbo iššūkiams, pvz., mikro-mokymus, leidžiančius darbuotojams tobulinti įgūdžius net esant dideliame darbo krūviui.• Užtikrinti nuoseklią pagalbą po mokymų – taikyti mentorystę tarp kolegų ir padėti pritaikyti įgytas žinias praktikoje.• Sukurti platformas, kurios leistų dalintis žiniomis ir mokytis kartu tiek komandoje, tiek tarp skirtingų institucijų.• Stiprinti vadovybės įsipareigojimą inovacijoms, įtraukiant jas į įstaigos strateginius tikslus• Kurti tokią kultūrą, kurioje būtų saugu klysti, skatinant darbuotojus eksperimentuoti be baimės būti nubaustam.• Skirti specialius išteklius pokyčių valdymui – ugdyti lyderystę ir rengti vidinius pokyčių ambasadorius.

Rekomendacijos iš ES8 šalių tyrimo

3 lentelėje pateikiamos apibendrintos rekomendacijos, suformuluotos ES8 šalių seminarų metu. Rekomendacijos suskirstytos pagal temas ir atspindi praktinius pasiūlymus, kurie buvo išgryninti diskusijose su įstaigų ir personalo vadovais. Nors kai kurios rekomendacijos atspindi specifinį nacionalinį kontekstą ar iššūkius, jos gali būti vertingos platesniam pokyčių planavimui ir sprendimų priėmimui. Ši apžvalga padeda identifikuoti bendras tendencijas ir galimus veiksmų modelius, kurie gali būti pritaikomi įvairiose įstaigose.

Lentelė Nr. 3 Apibendrintos rekomendacijos iš ES8 šalyse vykusių seminarų

Sritis	Rezultatas	Rekomendacija
Įrodymais grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo stiprinimas	Plėtoti darbuotojų apklausų naudojimą	<ul style="list-style-type: none"> Pabrėžti darbuotojams apklausų svarbą, imantis aiškių ir matomų veiksmų, kurie parodytų, kad jų grįžtamasis ryšys lemia realius pokyčius. Didinti apklausų patikimumą ir aktyvų dalyvavimą, jas platinant per pasitikėjimą keliančius asmenis, o ne per personalo skyrių ar aukščiausią vadovybę. Siekti, kad apklausos būtų įdomesnės ir interaktyvesnės, taip skatinant dalyvavimą ir mažinant „apklausų nuovargio“ riziką. Užtikrinti, kad apklausos būtų prieinamos visiems darbuotojams, įskaitant neturinčius reguliarios prieigos prie kompiuterio (pvz., naudoti QR kodus telefonams ar dalintis nuorodomis, skirtomis asmeniniams įrenginiams). Kiekybines apklausas papildyti kokybiniais metodais, kad būtų galima išsamiau analizuoti sudėtingus klausimus. Įtraukti įstaigoms ir suinteresuotosioms šalims aktualius klausimus, kad apklausos taptų prasmingesnės ir sulauktų didesnio palaikymo. Derinti apklausų metodus prie įstaigos poreikių – taikyti dažnesnes ir tikslines apklausas ar retesnes, bet išsamesnes.
	Tobulinti duomenų infrastruktūrą	<ul style="list-style-type: none"> Nustatyti teisinius, reguliacinius ar politinius pagrindus, įpareigojančius reguliariai vykdyti darbuotojų apklausus ir duomenų rinkimą. Derinti duomenų rinkimą skirtingose srityse (pvz., darbuotojų gerovė ir jų veiklos rezultatai), siekiant užtikrinti analizės nuoseklumą ir gauti daugiau vertingų įžvalgų. Sujungti ir centralizuoti esamas žmogiškųjų išteklių duomenų sistemas, kad pagerėtų jų prieinamumas ir taikymas. Įsigyti ir nuolat prižiūrėti IT įrankius, skirtus žmogiškųjų išteklių duomenų saugojimui, analizei ir taikymui Atlikti sisteminius poreikių vertinimus bei sukurti vieningus duomenų rinkimo, lyginamosios analizės ir strateginio planavimo įrankius.
	Ugdyti įgūdžius dirbti su duomenimis ir kurti duomenimis grįstą darbo kultūrą	<ul style="list-style-type: none"> Organizuoti mokymus apie duomenų raštingumą, duomenų įrankius ir įrodymais grįstą sprendimų priėmimą. Parengti ir platinti aiškias gaires bei metodikas, kaip tinkamai dirbti su žmogiškųjų išteklių duomenimis. Ugdyti duomenų naudojimo kultūrą, nuosekliai integruojant duomenis į vadovų diskusijas ir sprendimų priėmimo procesus. Stiprinti vidinius pajėgumus, užtikrinant, kad kiekviena įstaiga turėtų prieigą prie duomenų ekspertų, ypač įstaigose, kuriose nėra tam skirtų specialistų. Parengti pagrindinius veiklos rodiklius, kurie apimtų ir objektyviai duomenimis pagrįstus matavimus, ir rodiklius, skatinančius įrodymais grįstą praktiką. Skatinti „iš apačios“ kylančius pokyčius duomenų kultūroje, viešinant sėkmingus atvejus ir įtraukiant duomenis į kasdienę veiklą. Sukurti mechanizmus, skirtus tarpinstituciniams mokymuisi ir gerosios praktikos mainams darbuotojų apklausų, duomenų naudojimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo inovacijų srityse. Sukurti vidinius komunikacijos kanalus, skirtus dalintis apklausų duomenų įžvalgomis, aptarti jų reikšmę ir įtraukti darbuotojus į nuolatinį dialogą.
	Įtraukti ir įgalinti vadovus	<ul style="list-style-type: none"> Stiprinti aukščiausio lygmens vadovų įsitraukimą, aiškiai parodant duomenų vertę sprendžiant organizacinius iššūkius. Sukurti patogesnes ir aiškesnes duomenų suvestines (angl. dashboards), kurios padėtų greičiau suprasti ir pritaikyti informaciją. Suteikti vadovams mokymus ir įrankius, padedančius tinkamai interpretuoti duomenis ir veikti pagal juos.
	Integruoti duomenis į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą	<ul style="list-style-type: none"> Integruoti duomenis į visus politikos ir žmogiškųjų išteklių valdymo ciklo etapus – nuo planavimo iki įgyvendinimo ir vertinimo. Sistemiškai naudoti turimas duomenų bazines (pvz., apie darbuotojų kompetencijas) tiksliniams tobulėjimo planams bei mokymo programoms rengti. Taikyti su sveikata susijusias įžvalgas, siekiant didinti žmogiškųjų išteklių valdymo programų, susijusių su darbuotojų sveikata ir gerove, efektyvumą bei rezultatyvumą.

Sritis	Rezultatas	Rekomendacija
Mokymasis ir tobulėjimas	Dalijimasis žiniomis	<ul style="list-style-type: none"> Sukurti platformas, taikyti mentorių rengimo modelį ir skatinti mokymų dalyvius dalintis įgytomis žiniomis bei medžiaga su kolegomis, kad būtų užtikrintas didesnis poveikis įstaigai. Įdiegti vidines žinių dalijimosi erdves, sudarančias sąlygas mokytis vieniems iš kitų ir kaupti praktinę patirtį. Sukurti galimybes pensinio amžiaus darbuotojams dirbti ne visą darbo dieną, kad jie galėtų perduoti patirtį naujiems darbuotojams ir padėti jiems sėkmingai integruotis į komandą. Įdiegti darbo stebėjimo (<i>angl. job shadowing</i>) praktiką bei mentorystę (tarp kolegų ir su vadovais), kad darbuotojai nuolat tobulėtų.
	Įdarbinimas ir ankstyva karjera	<ul style="list-style-type: none"> Sukurti mentorystės programas naujiems ir mažą darbo stažą turintiems darbuotojams, siekiant palengvinti jų integraciją ir užtikrinti, ką jie ilgiau liktų įstaigoje. Siūlyti darbo stebėjimo (<i>angl. job shadowing</i>) galimybes, kad nauji darbuotojai praktiškai susipažintų su savo pareigomis.
	Nuolatinio mokymosi kultūros kūrimas	<ul style="list-style-type: none"> Organizuoti vidines informacines kampanijas, pabrėžiančias nuolatinio mokymosi vertę. Pripažinti ir skatinti darbuotojus, kurie siekia papildomo išsilavinimo ar mokymų. Užtikrinti, kad mokymai būtų koordinuoti, lankstūs ir orientuoti į tikslus, sudarant galimybę įsisavinti naujas technologijas ir praktikas joms tampa aktualiomis. Analizuoti darbuotojų veiklos vertinimus, kompetencijas ir asmeninius tobulėjimo planus, siekiant tiksliai nustatyti mokymų poreikius Stiprinti sąsają tarp mokymų ir karjeros augimo, kad būtų skatinamas aktyvesnis darbuotojų dalyvavimas.
	Mokymosi sistemų modernizavimas	<ul style="list-style-type: none"> Tobulinti fizinę ir skaitmeninę infrastruktūrą, siekiant pagerinti prieigą prie mokymų ir tobulėjimo galimybių.
	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprinimas	<ul style="list-style-type: none"> Sukurti mechanizmus gerajai patirčiai dalintis tarp institucijų, pasitelkiant tiek formalias programas, tiek neformalius tinklus. Lygintis su kitų šalių ir sektorių patirtimi, perimant sėkmingas mokymosi bei tobulėjimo praktikas.

Sritis	Rezultatas	Rekomendacija
Inovatyvi aplinka	Inovacijų gebėjimų stiprinimas	<ul style="list-style-type: none"> Teikti tikslinius mokymus apie naujausias technologijas ir inovacijų metodus, įskaitant dizaino mąstymą (<i>angl. design thinking</i>). Derinti mokymus su praktiniais iššūkiais, taikant mikro-mokymosi ir kartotinių mokymosi ciklą (<i>angl. iterative learning cycles</i>) formatus. Siūlyti struktūruotą pagalbą po mokymų, pvz., kolegų mentorystę ar įgyvendinimo palaikymą, kad įgytos žinios ir įgūdžiai būtų pritaikomi kasdienėje veikloje. Užtikrinti, kad inovacijų kompetencijos būtų ugdomos visais įstaigos lygmenimis, įskaitant vadovybę.
	Inovacijų įtraukimas į strateginius prioritetus	<ul style="list-style-type: none"> Įtraukti inovacijas į strateginius tikslus ir aiškiai paskirstyti atsakomybes aukščiausiuose lygmenyse, įskaitant vadovybę. Traktuoti inovacijas ir nuolatinį tobulėjimą kaip pagrindinę veiklą, pabrėžiant jų svarbą sprendžiant sudėtingus, tarpsektorinius klausimus Naudoti inovacijas strategiškai, siekiant efektyvumo tikslų ir kuriant išmanius, į rezultatą orientuotus sprendimus, kad būtų mažesnis poreikis biudžeto mažinimui. Parengti į ateitį orientuotą inovacijų strategiją, skirtą esminiams iššūkiams spręsti, remiantis piliečių ir suinteresuotų šalių įžvalgomis.
	Eksperimentavimo skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> Skatinti „saugumo klysti“ kultūrą, kuri sudarytų sąlygas eksperimentuoti be baimės dėl galimų sankcijų. Skirti išteklius pokyčių valdymui, įskaitant lyderystės ugdymą ir vidinių pokyčių iniciatorių parengimą. Įgalinti aukščiausio lygio vadovus tapti matomais inovacijų rėmėjais ir lyderiais.
	Bendradarbiavimo stiprinimas	<ul style="list-style-type: none"> Plėtoti partnerystę su akademinė bendruomene, privačiu sektoriumi ir tarptautinėmis organizacijomis, siekiant kartu kurti sprendimus ir dalintis žiniomis. Dalyvauti mokslinių tyrimų ir plėtros iniciatyvose, mainų programose bei mokymo programų kūrime. Aktyviai įsitraukti į išorinius inovacijų tinklus ir iniciatyvas, kad būtų išvengta dubliavimosi ir būtų pasinaudota kolektyvine patirtimi. Kurti platformas ir priemones inovacijoms skleisti įstaigos viduje ir už jos ribų, įskaitant skaitmenines erdves, profesinius tinklus ir viešus renginius. Sistemiškai identifikuoti ir skleisti sėkmingas inovacijas, kad būtų sudarytos galimybės jų taikymui ir plėtrai. Įsteigti inovacijų grupes ar bendruomenes, skirtas idėjų dalijimuisi ir tarpusavio mokymuisi.

Sritis	Rezultatas	Rekomendacija
Vadovavimas ir lyderystė	Stiprinti vadovų ir vadovavimo gebėjimus	<ul style="list-style-type: none"> Įgyvendinti struktūruotas vadovų ugdymo programas, įskaitant privalomus kasmetinius mokymus ir asmeninius bendravimo įgūdžių tobulinimo užsiėmimus. Tobulinti vadovavimo kompetencijas per tikslingus mokymus, vadovų kaitos planavimą ir gebėjimų vertinimą. Naudoti apklausas ir veiklos vertinimus siekiant nustatyti vadovavimo potencialui bei aiškiai apibrėžti lūkesčiams vadovams. Skatinti vadovų mobilumą kaip teigiamą karjeros žingsnį ir užtikrinti paramą pereinamuoju laikotarpiu. Kurti ekspertų-praktikų grupes ir vidines platformas, skirtas žinių bei patirčių mainams tarp vadovų. Parengti bendrus vadovavimo standartus, kad vadybos praktika būtų nuosekli ir vieninga. Plėtoti vidinius žinių perdavimo mechanizmus, užtikrinančius institucinės atminties išsaugojimą ir taikymą sprendimų priėmimo procesuose. Tobulinti karjeros kelius, suderinant juos su vadovų kompetencijų sistema.
	Pasitikėjimo, atvirumo ir psichologinio saugumo skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> Vadovai turėtų būti matomi ir prieinami, kad būtų kuriama pasitikėjimu grįsta ir geresnė darbo aplinka. Skatinti atvirą dialogą apie sėkmes ir iššūkius, taip užtikrinant psichologiškai saugią darbo vietą. Plėtoti eksperimentavimo kultūrą ir mokymąsi iš klaidų, mažinant rizikos baimę bei pernelyg griežtus struktūrinius apribojimus. Įgyvendinti iniciatyvas, tokias kaip „Įstaigos diena“, siekiant stiprinti organizacinę vienybę ir įstaigos kultūrą.
	Pokyčių valdymo stiprinimas	<ul style="list-style-type: none"> Stiprinti komunikaciją apie pokyčių iniciatyvas, aiškiai paaiškinant jų pagrindimą ir laukiamus rezultatus. Užtikrinti viešąją komunikaciją, kad visuomenė geriau suprastų viešojo sektoriaus veiklą ir jos kuriamą naudą. Taikyti centralizuotą požiūrį, siekiant identifikuoti galimybes automatizacijai ir inovacijoms. Skirti pakankamus išteklius pokyčių valdymui, įskaitant lyderystės ugdymą ir vidinių pokyčių lyderių rengimą.
	Veiklos rezultatų gerinimas	<ul style="list-style-type: none"> Apibrėžti ir nuosekliai stebėti pagrindinius veiklos rodiklius vadovams, siekiant sustiprinti atsakomybę ir užtikrinti geresnius veiklos rezultatus. Vertinti ir apdovanoti gerai dirbančias komandas bei darbuotojus, o susidūrus su prastesniais rezultatais – teikti pagalbą jų gerinimui. Pritaikyti darbo užduotis prie kiekvieno darbuotojo stipriųjų pusių, kad komanda veiktų efektyviau. Skatinti komandas savarankiškai organizuoti savo darbą, taip didinant jų atsakomybės jausmą, lankstumą prisitaikant prie pokyčių ir gebėjimą greičiau reaguoti į iššūkius. Aiškiai ir struktūruotai formuluoti užduotis bei lūkesčius, siekiant sumažinti neapibrėžtumą ir pagerinti komandinio darbo kokybę.

Sritis	Rezultatas	Rekomendacija
Darbo sąlygos	Darbuotojų balsas	<ul style="list-style-type: none"> Įsteigti darbuotojų atstovų institutą, kuris teiktų rekomendacijas ir dalintųsi gerąja praktika.
	Nuotolinis darbas	<ul style="list-style-type: none"> Stiprinti paramą ir praktinius mokymus darbo vietoje naujiems darbuotojams, kad nuotolinis darbas kuo mažiau trukdytų efektyviam įvedimui į organizaciją.
	Teisingumas	<ul style="list-style-type: none"> Sukurti priemonės, leidžiančias komandos nariams matyti vieni kitų atliekamus darbus, taip užtikrinant efektyvesnį užduočių paskirstymą ir didesni skaidrumą.
	Nepiniginės skatinimo priemonės	<ul style="list-style-type: none"> Apsvarstyti darbuotojų gerovę palaikančias naudas, tokias kaip papildomas sveikatos draudimas ar apmokama sveikatingumo diena.

Sritis	Rezultatas	Rekomendacija
Darbuotojų gerovė ir įsitraukimas	Darbo krūvio valdymas	<ul style="list-style-type: none"> Įdiegti lankstų darbo grafiką, kad darbuotojai galėtų efektyviau valdyti darbo krūvį ir pasiekti darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Diegti centralizuotas sistemas, skirtas darbo procesų supaprastinimui ir spartinimui. Stiprinti sprendimų priėmimą dėl darbo prioritetų ir išteklių paskirstymo, pvz., organizuojant komandos planavimo dienas, mokymus bei aiškiai komunikuojant įstaigos prioritetus. Ieškoti IT sprendimų, kurie padėtų valdyti darbo srautus ir planuoti padidėjusį darbo krūvį. Reguliariai peržiūrėti pareiginius aprašymus ir stebėti darbo laiko panaudojimą, siekiant tiksliau įvertinti kiekvienos pareigybės užduotis ir atsakomybes.
	Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymas	<ul style="list-style-type: none"> Tobulinti IT sistemas taip, kad jos prisidėtų prie darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymo, pvz., ribojant prieigą prie sistemų ne darbo valandomis. Skatinti vadovus rodyti pavyzdį ir laikytis darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros.
	Paramos darbuotojams stiprinimas	<ul style="list-style-type: none"> Palaikyti ir skatinti nebrangias komandos formavimo veiklas (pvz., planavimo dienas), stiprinančias darbuotojų įsitraukimą, tarpusavio santykius bei vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimą. Organizuoti mokymus, skirtus visų darbuotojų laiko planavimo įgūdžių ugdymui, o vadovams ir lyderiams – darbuotojų gerovės bei efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo temoms. Peržiūrėti ir plėtoti darbuotojų pagalbos bei paramos programas, įskaitant galimybę pasinaudoti psichologinėmis konsultacijomis.