

TYRIMO REZULTATAI · 2026

Tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikis darbuotojų lojalumui ir ketinimui keisti darbą

2026 m. patirtys ir 2027 m. kryptys

Atlikta apklausos rezultatų analizė atskleidė svarbiausius veiksnius, kurie 2027 m. turės reikšmės formuojant organizacijų žmonių išteklių pritraukimo, kultūros bei valdymo kryptis.



150+

ĮMONIŲ APKLAUSOJE

~20 000

DARBUOTOJŲ

3,76

BENDRA SAVIJAUTA (1–5)

Personalo valdymo
sistemos · 15 metų

Trumpai apie tai, ką jums **paruošėme**

01 Duomenų analizė

02 Išvalgos ir patarimai įmonėms

03 eNPS rodiklis (Employee Net Promoter Score — darbuotojų lojalumo ir įsitraukimo rodiklis)

04 Karjeros tęstinumo tendencijos

KONTEKSTAS

Kodėl dalinamės tai su **jumis?**

Šių metų spalį mūsų įmonė mini 15 metų veiklos sukaktį. Ta proga kartu su dr. Ligita Šalkauskiene atlikome darbuotojų vertinimus ir išsamiai analizavome duomenis, kad sužinotume, kaip darbuotojai jaučiasi organizacijose ir koks jų lojalumo lygis.

Šioje apklausoje dalyvavo daugiau nei 150 smulkiojo ir vidutinio verslo bei viešo sektoriaus įmonių Lietuvoje, kuriose bendras darbuotojų skaičius siekia apie 20 000.

15 metų

PVSistemų veiklos sukaktis

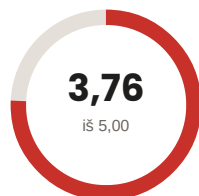
150+ / 20 000

Įmonių ir darbuotojų apklausoje



Norėjome sužinoti, kaip darbuotojai iš tiesų jaučiasi organizacijose ir koks jų lojalumo lygis — todėl kalbiname ne skaičius, o žmones už jų.

Bendras darbuotojų savijautos lygis **3,76** balo, ką darysime?



Vertinant pagal 1–5 balų skalę (kur 1 — visiškai nesutinku / labai blogai, 5 — visiškai sutinku / labai gerai), aukščiausiai įvertinta sritis — **perdegimas ir atsparumas (4,11)**, žemiausiai — **darbo ir asmeninio gyvenimo balansas (2,87)**.

RODIKLIS	VIDURKIS	PAGRINDINIAI PASTEBĖJIMAI
I. Perdegimas ir atsparumas	4,11	Aukštas atsparumas ir gebėjimas mokytis (84,6 % sutinka, kad mokosi įdomių dalykų; 87,5 % sėkmingai prisitaiko prie pokyčių).
II. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	2,87	Mažiausiai įtampą kelianti sritis rodo, kad net 85,3 % turi galimybę paprašyti laisvadienio, tačiau 50 % jaučia įtampą namuose dėl darbo.
III. Įsipareigojimas ir kaita	3,14	Darbuotojai jaučia didelį atsidavimą (79,4 %) ir pritaiko įgūdžius (91,2 %), tačiau ~37,5 % pastaruoju metu galvoja apie išėjimą iš darbo.
IV. Tvarus žmonių išteklių valdymas	3,52	Geriausiai vertinamos mokymosi galimybės (68,4 %), o mažiausiai — rūpinimasis fizine ir emocine sveikata (34,6 %).
V. Moralinė ir vertybinė darna	3,73	Stiprus kolegialus palaikymas (73,6 %) ir jausmas, kad idėjos vertinamos (70,6 %). Žemiausias balas — atlyginimo atitikimui lūkesčiams (30,9 %).
VI. Aplinkos tausojimas	3,36	Labai gerai veikia dokumentų valdymo sistemos (71,3 %), bet trūksta materialinio skatinimo už išteklių taupymą (52,9 %).
VII. Streso valdymas	3,49	Nulio tolerancija neadekvačioms nuobaudoms (66,2 %) ir nepagarbiam elgesiui (70,6 %). Silpniausia vieta — streso nesukeliantis problemų sprendimas (41,2 %).
VIII. Įsitraukimas ir lojalumas	3,75	Pagrindinis ramstis — vadovų ir kolegų pasiekiamumas kilus klausimams (86,0 %).
Bendras savijautos lygis	3,76	Nė vienas darbuotojas nepasirinko 1 balo. 38 % jaučiasi gerai (4 balai), 33 % — vidutiniškai (3 balai), 22 % — labai gerai (5 balai).

Apklaustos rezultatai atskleidė 5 pagrindines **kryptis**, kuriose darbuotojai tikisi pokyčių

1

Finansinis skatinimas ir atlygio teisingumas

Didesnis atlyginimas, priedai už rezultatus, atlyginimo indeksavimas pagal rinką, papildomų darbų (ne pagal pareigybę) apmokėjimas.

2

Vadovavimo kultūra ir komunikacija

Vadovų atvirumo, įsitraukimo, neformalaus bendravimo ir atgalinio ryšio didinimas. Teisingas streso priežasčių identifikavimas ir klaidų sprendimas be spaudimo.

3

Darbo krūvio ir laiko planavimas

Krūvių peržiūra, aiškus atsakomybių paskirstymas, optimalesnis užduočių planavimas, 4 dienų darbo savaitės arba papildomų laisvadienių idėjos.

4

Papildomos naudos ir sveikata

Sveikatos draudimas, sporto klubų abonentai, SPA procedūros, kuro išlaidų padengimas, papildomas laisvadienis gimtadienio proga.

5

Darbo aplinka ir bendruomeniškumas

Komandiniai renginiai, neformalus bendravimas, galimybės išsikalbėti su specialistais (psichologais, karjeros konsultantais) ir sąlygų įmonėse pietavimui sudarymas.

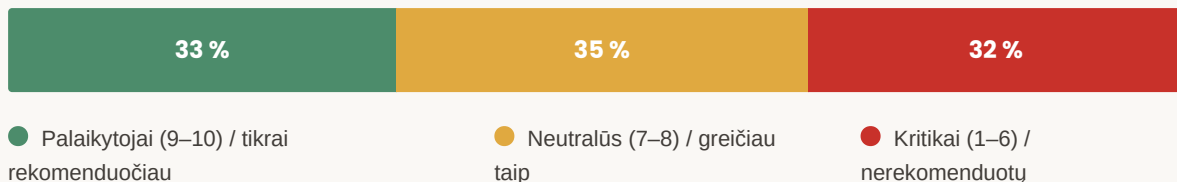


Penkios kryptys — vienas bendras vardiklis: darbuotojai nori jaustis išgirsti, teisingai atlyginti ir turėti daugiau lankstumo kasdienybėje.

Karjeros tęstinumo ir rekomendavimo eNPS indeksas

+1

eNPS indeksas teigiamas (palaikytojai 33 % – kritikai 32 %) — rodo didelį pasyvių ir abejojančių darbuotojų kiekį, kurį tinkamais veiksmais galima paversti palaikytojais.



PRIORITETA I

Karjeros tęstinumas ir pokyčių prioritetai

Norėdami organizacijoje dirbti ilgą laiką, darbuotojai išskiria tris esminius dalykus, kuriuos norėtų keisti:

Pirmas

Vadovų požiūris ir komunikacija, darbo grafiko lankstumas (nuotolis, 4 darbo dienų savaitė), pareigų / pozicijos keitimas.

Antras

Atlygio peržiūra ir stabilumas, aiškus darbo krūvio bei atsakomybių paskirstymas.

Trečias

Apmokėjimas už papildomas užduotis („kas veža, tam ir krauna“ problemos sprendimas) ir darbuotojų įvertinimo / pagerbimo programos.



33 % palaikytojų ir 35 % neutralių darbuotojų — didžiausias potencialas 2027 m. slypi būtent šioje, šiandien dar neapsisprendusioje grupėje.

Giluminės savijautos priežastys ir praktiniai lūkesčiai (I–IV)

Apklausoje pateikti atviri darbuotojų atsakymai atskleidžia giluminės jų savijautos organizacijoje priežastis ir praktinius lūkesčius.

I. Perdegimas ir atsparumas

ESMINĖS IŽVALGOS

Darbuotojai jaučia poreikį optimaliau planuoti ir skirstyti užduotis bei peržiūrėti bendrą krūvį ir atsakomybes.

SIŪLOMI SPRENDIMAI

Lankstaus grafiko ir nuotolinio darbo plėtra, neformalaus bendravimo skatinimas (kelionės, komandos mokymai), galimybė gauti profesionalią pagalbą (konsultacijos su psichologu, karjeros specialistu) bei sveikatinimo priemonės (SPA procedūros).

II. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas

ESMINĖS IŽVALGOS

Pagrindinė įtampos priežastis — laiko trūkumas asmeniniams poreikiams ir nuovargis, persikeliantis į namų aplinką.

SIŪLOMI SPRENDIMAI

Papildomų laisvadienių suteikimas (pvz., bent viena papildoma laisva diena per mėnesį), geresnis darbų planavimas bei aiškesnė atostogų tvarka.

III. Įsipareigojimas ir ketinimas keisti darbą

ESMINĖS IŽVALGOS

Lojalumą kvestionuoti verčia neatitikimas tarp dedamų pastangų ir gaunamo atlygio bei vidinės komunikacijos trūkumas.

SIŪLOMI SPRENDIMAI

Atlyginimų kėlimas atsižvelgiant į rinkos sąlygas, finansinis skatinimas už pasiektus rezultatus, darbo priemonių atnaujinimas ir atvira, teisinga vadovų komunikacija.

IV. Tvarus žmonių išteklių valdymas

ESMINĖS IŽVALGOS

Žaliasis ir socialinis tvarumas darbuotojams pirmiausia asocijuojasi su kasdieninių sąlygų gerinimu ir lankstumu.

SIŪLOMI SPRENDIMAI

Darbo grafiko lankstumo didinimas, geresnis atlygis ir praktinių sąlygų buityje užtikrinimas (pvz., patogios galimybės pasiruošti ir valgyti maistą darbe).

Giluminės savijautos priežastys ir praktiniai lūkesčiai (V–VIII)

Tęsiant aštuonių sričių analizę — antroji pusė atskleidžia darnos, aplinkos, streso ir įsitraukimo veiksnius.

V. Moralinė ir vertybinė darna

ESMINĖS ĮŽVALGOS

Darbuotojams trūksta skaidresnio įvertinimo ir abipusio lojalumo iš organizacijos pusės.

SIŪLOMI SPRENDIMAI

Individualus papildomų naudų krepšelis (sveikatos draudimas, pensijos kaupimas, sporto klubo abonementai, kuro išlaidų padengimas), laisvadienis gimtadienio proga ir vadovų rodoma pagarba bei įsitraukimas.

VI. Aplinkos tausojimas

ESMINĖS ĮŽVALGOS

Ši sritis sulaukė mažiausiai konkrečių pasiūlymų (daug atsakymų „nežinau“ / „nėra idėjų“), o tai rodo pasyvumą arba informavimo trūkumą.

SIŪLOMI SPRENDIMAI

Rūšiavimo infrastruktūros gerinimas, elektros energijos taupymas ir darbų saugos užtikrinimas.

VII. Streso valdymas

ESMINĖS ĮŽVALGOS

Stresas kyla iš santykių su klientais, nesusikalbėjimo su kolegomis ir neaiškaus proceso.

SIŪLOMI SPRENDIMAI

Konstruktivūs darbuotojų susirinkimai, neformalus pokalbiai, mokymai, kaip atsiriboti nuo neigiamo klientų poveikio, ir vadovų įsitraukimas išsiaiškinant tikrąsias streso priežastis.

VIII. Įsitraukimas ir lojalumas

ESMINĖS ĮŽVALGOS

Įsitraukimą tiesiogiai riboja neatsiejama atlygio ir teisingumo problema.

SIŪLOMI SPRENDIMAI

Atlyginimo sistemos skaidrinimas, teisinga komunikacija, vadovo požiūrio keitimas ir smulkios dėmesio apraiškos (sveikinimai švenčių proga).

Darbuotojų savijautos vertinimas ir palaikančios priemonės



1 balas — visiškai nesutinku	0 %
2 balai — prasta savijauta	7 %
3 balai — vidutiniška savijauta	33 %
4 balai — gera savijauta	38 %
5 balai — labai gera savijauta	22 %

Efektyviausios jau taikomos priemonės

- **Kolegialumas** — bendradarbių palaikymas, komandiškumas ir bendras sprendimų ieškojimas po padarytų klaidų, įvardijamas kaip stipriausias skydas nuo streso.
- **Neformalūs renginiai** — bendros šventės padeda atsipalaiduoti ir stiprina tarpusavio ryšį.

Bendra savijautos būklė

60 % darbuotojų savo savijautą vertina teigiamai (38 % — 4 balais, 22 % — 5 balais), didelė dalis (33 %) jaučiasi vidutiniškai (3 balai), o 7 % darbuotojų savijauta yra prasta (2 balai).

Pagrindinė kliūtis: dalis darbuotojų nurodo, kad šiuo metu nėra taikoma jokių streso valdymo priemonių, todėl didėja perdegimo rizika ir noras keisti darbovietę.

SAVIREFLEKSIJA

Keli klausimai **jums**

? Pabandykite sau įsivardinti — ar tokie rezultatai būtų ir jūsų valdomoje organizacijoje?

? Ar darbuotojai gauna pagalbą patiriant stresą ar esant perdegimui?

? Kokias priemones ir metodus naudojate darbuotojų pasitenkinimui ir lojalumui didinti?

? Gal turite slaptą receptą, kaip padidinti jūsų organizacijos eNPS rodiklį?

Linkime, kad visi sprendimai, kuriuos padarysite įkvėpti mūsų tyrimo, leistų jums ir darbuotojams labiau pasitikėti vieni kitais ir pereitų į tvarią ir ilgalaikę bendrystę.

Jei sudominome ir norite eiti gilyn — mielai pasidalinsime įžvalgomis ir informacija.

O dabar visas PVSistemų kolektyvas lekiame švęsti mūsų 15-ojo gimtadienio!



PERSONALO
VALDYMO
SISTEMOS

Personalo valdymo sistemos · dr. Ligita Šalkauskienė

15 METŲ KARTU

Švenčiame mūsų 15-ąjį gimtadienį



PERSONALO
VALDYMO
SISTEMOS

