

DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS 2026

Turinys

2025 metų Lietuvos rezultatų apžvalga	4
eNPS (darbuotojų lojalumo rodiklis)	7
Ambasadorystės modelis	8
Skirtingos amžiaus grupės – skirtingos patirtys	10
Jauniausi darbuotojai: nepasitenkinimas ar atsiribojimas?	11
30–39 metai: profesinės įtampos periodas	13
40–49 metai: pasiekimų pikas	14
Virš 50 metų: profesinė branda	15
Pabaigai	16

Situacija pasaulyje keičiasi taip sparčiai, kad lenkia visas įmanomas prognozes. Nepastovumas tapo nuolatine verslo aplinkos dalimi.

2025 metais vadovai visame pasaulyje turėjo keisti anksčiau kurtus planus ir pasitelkti dirbtinį intelektą chaosui valdyti, tačiau šių priemonių nepakanka. Siekdamos ilgalaikės sėkmės, organizacijos privalo investuoti į žmones, kurie kuria inovacijas, ir į darbo sąlygas, leidžiančias kūrybiškumui klestėti.



Apie mus

Mes, „Addelse“ komanda, norime padėti sukurti aplinką, kurioje darbuotojai realizuotų visą savo potencialą, maksimaliai išnaudodami savo talentus ir gebėjimus, ir kurioje kiekvienas gali klestėti. Mūsų tyrimai apima nuodugnius vertinimus, atskleidžiančius kiekvieno kliento unikalius prioritetus.

Su kiekviena komanda dirbame atsižvelgdami į jos situaciją, nes nėra universalios sprendimo visiems. Per grįžtamojo ryšio sesijas, įsitraukimo tyrimo apklausas, moderuojamas diskusijas, individualų koučingą ir strateginį planavimą padedame klientams stiprinti įtraukios lyderystės gebėjimus, leidžiančius įgalinti darbuotojus ir kurti psichologiškai saugią aplinką. Visus metus dirbame su vadovais iš skirtingų verslo sektorių siekdami gerinti komandų bendradarbiavimą, komunikaciją ir grįžtamąjį ryšį, psichologinį saugumą, darbuotojų įsitraukimą ir atsparumą.

Apie ataskaitą

Toliau pateikiamos įžvalgos pagrįstos nuosekliu darbu su daugiau nei 100 klientų ir daugiau nei 20 000 darbuotojų atsakymais į įsitraukimo tyrimo klausimus.

Papildomas šių metų ataskaitos akcentas – skirtingo amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą.

Malonaus skaitymo!

2025 metų Lietuvos rezultatų apžvalga

Įsitraukimo indeksas yra su darbu susijusi, teigiama asmens būseną. Tai energijos, motyvacijos ir atsakomybės lygis, su kuriuo darbuotojas atlieka savo funkcijas kasdien. Įmonėms tai svarbu dėl kelių priežasčių:



Produktyvumas

Įsitraukę darbuotojai dirba su vidine motyvacija, o ne vien iš pareigos. Jie linkę imtis iniciatyvos, greičiau spręsti problemas, rečiau vilkinti sprendimus. Tai tiesiogiai veikia veiklos efektyvumą ir rezultatų kokybę.



Atsakomybės lygis ir klaidų prevencija

Kai darbuotojas jaučia asmeninį ryšį su darbu, jis labiau rūpinasi rezultatu. Tai mažina klaidų, darbų saugos taisyklių pažeidimų ir reputacinių incidentų riziką. Atsakomybė tampa vidine, o ne primesta iš išorės.



Klientų patirtis

Įsitraukimas yra viena stipriausių klientų pasitenkinimo prielaidų. Pozityvūs ir entuziastingi darbuotojai kuria geresnius santykius su klientais, kas ilgainiui veikia pardavimus, lojalumą ir prekės ženklo reputaciją.



Talentų išlaikymas

Įsitraukę darbuotojai rečiau aktyviai ieško alternatyvų rinkoje. Net esant konkurencingiems pasiūlymams, jų sprendimus lemia ne tik atlygis, bet ir emocinis ryšys su darbu bei organizacija. Tai mažina kaitos kaštus ir išsaugo kritines kompetencijas.



Organizacinė kultūra

Įsitraukimas turi užkrečiamą efektą. Motyvuoti ir pozityvūs darbuotojai daro įtaką komandų klimatui, mažina cinizmą, stiprina bendradarbiavimą. Tai ilgainiui formuoja aukštesnio pasitikėjimo ir brandesnės kultūros darbinę aplinką.



Strateginis lankstumas

Organizacijos, kuriose didelė įsitraukusių darbuotojų dalis, greičiau prisitaiko prie pokyčių. Tokie darbuotojai ne tik vykdo sprendimus, bet ir padeda juos įgyvendinti, mažiau priešinasi pokyčiams.

Įsitraukimo indeksas 2025 m.

2025 m. įsitraukimo tyrimo rezultatai rodo nuoseklų ir sistemingą progresą visos Lietuvos mastu. Lyginant su 2024 m., matomas aiškus teigiamas pokytis tiek bendro įsitraukimo indekso, tiek daugumoje vertintų organizacinės patirties sričių.

66 %

2025



61 %

2024

Bendras įsitraukimo rodiklis pakilo nuo 61 % iki 66 %. Tai 5 proc. punkto augimas per metus. Toks pokytis nacionaliniu mastu laikytinas reikšmingu, nes įsitraukimas paprastai kinta lėtai ir reaguoja į sisteminius, o ne pavienius pokyčius.

61 %

2025



59 %

2024

Darbuotojų patirties indeksas 2025 m. Lietuvoje šiek tiek pagerėjo – nuo 59 iki 61 %, tačiau bendras lygis vis dar išlieka vidutinis. Tai rodo nedidelį darbuotojų pasitenkinimo augimą, bet kartu signalizuoja, kad reikšminga dalis darbuotojų vis dar kritiškai vertina tokias sritis kaip atlygis, karjeros galimybės ar bendradarbiavimas tarp padalinių.

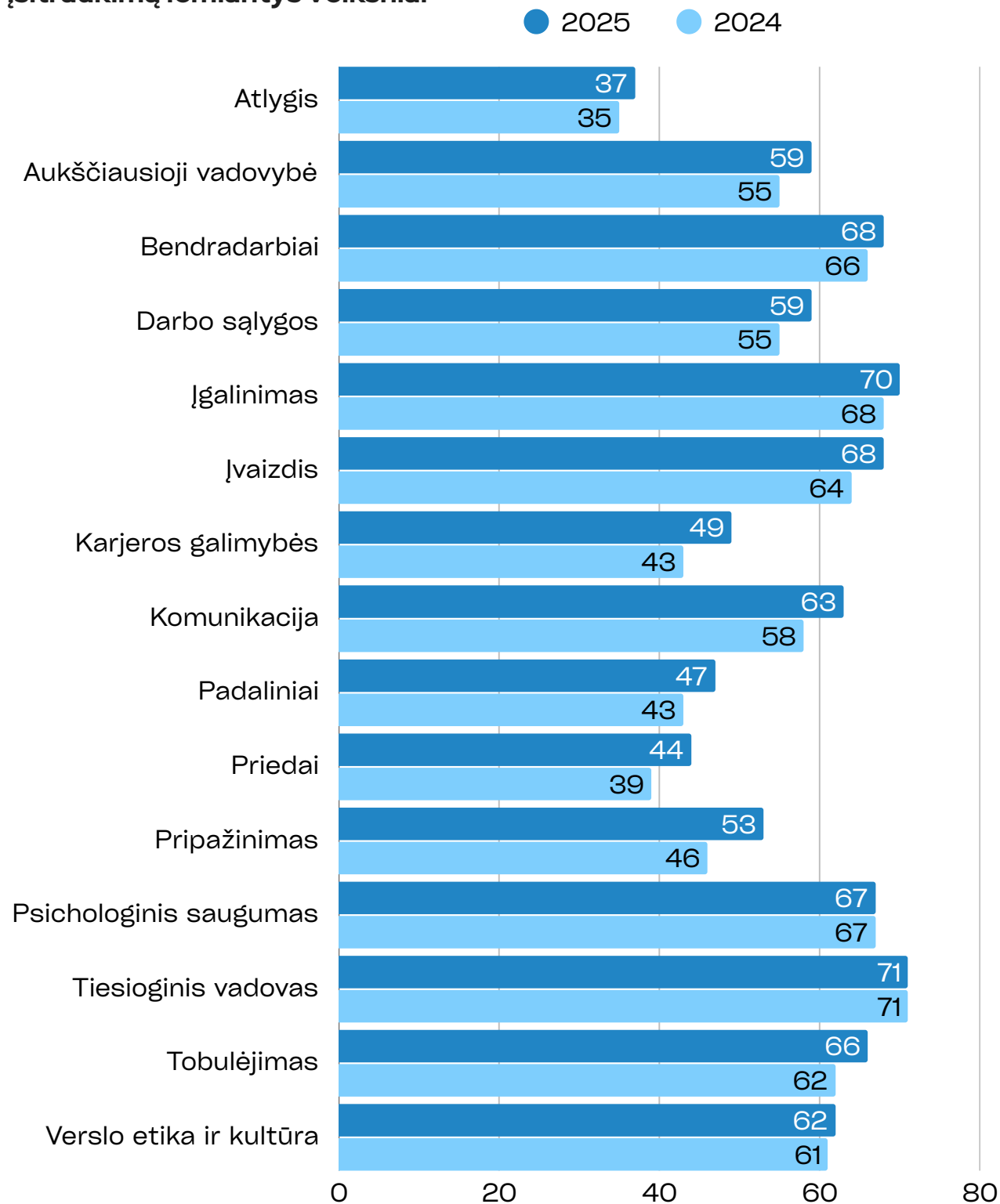
Didžiausi pokyčiai fiksuoti srityse, kurios 2024 m. buvo jautriausios. Pripažinimo vertinimas išaugo 7 proc. p. (nuo 46 % iki 53 %). Tai rodo, kad organizacijos aktyviau investavo į grįžtamojo ryšio, padėkos ir darbuotojų pripažinimo kultūros formavimą. Panaši tendencija matoma ir karjeros galimybių vertinime – augimas 6 proc. p. (iki 49 %). Tai ženklas, kad įmonės stengiasi kurti daugiau vidinės karjeros galimybių.

Ryškus progresas stebimas ir komunikacijos srityje (+5 proc. p.). Tai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojai aiškiau supranta organizacijų kryptį, sprendimų logiką ir prioritetus. Aukščiausiosios vadovybės vertinimas taip pat pagerėjo (+4 proc. p.), kas rodo stiprėjantį pasitikėjimą strateginiu vadovavimo lygmeniu.

Svarbu pabrėžti, kad aukščiausiai vertintos sritys išlieka stabilios. Tiesioginio vadovo vertinimas siekia 71 % ir per metus nežymiai augo. Įgalinimas (70 %) ir psichologinis saugumas (68 %) išlaiko aukštą lygį. Tai rodo, kad stipriausias įsitraukimo veiksnys – kasdienė vadovo ir darbuotojo sąveika – išlieka stabilus ir patikimas.

Finansinio atlygio vertinimas išlieka silpniausias. Teigiamų vertinimų dalis siekia 37 % ir augimas yra nedidelis (+2 proc. p.), o neigiamų vertinimų dalis išlieka aukšta – 22 %. Tai rodo struktūrinę įtampą tarp teigiamos darbo patirties ir finansinių darbuotojo lūkesčių. Kitaip tariant, organizacinė kultūra gerėja sparčiau nei pasitenkinimas atlygiu.

Įsitraukimą lemiantys veiksniai



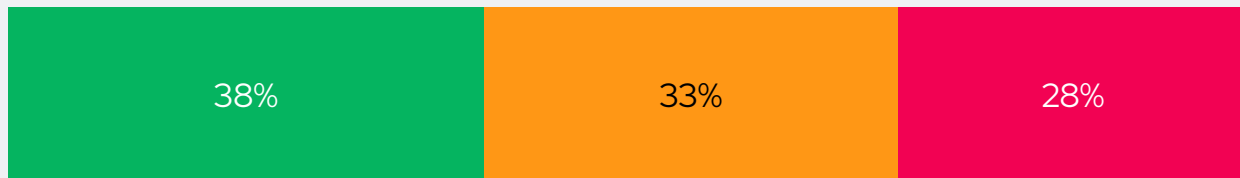
Apibendrinant, 2025 m. rezultatai rodo brandesnę, labiau į dialogą orientuotą ir darbuotojų augimą palaikančią organizacinę aplinką. Įsitraukimas auga ne dėl vieno veiksnio, o dėl sisteminių pokyčių – stiprėjančios lyderystės, geresnės komunikacijos ir didesnio dėmesio darbuotojų patirčiai.

Pagrindinis strateginis klausimas išlieka atlygio politika: jei ši dimensija nesikeis, ilgainiui ji gali tapti ribojančiu veiksniu tolimesniam įsitraukimo augimui.

eNPS (darbuotojų lojalumo rodiklis)

2025 metais eNPS rodiklis pakilo iki 10

● Gerbėjai ● Pasyvūs ● Peikėjai



2024 m. eNPS siekė 7 (35 % „gerbėjų“, 35 % „pasyvių“ ir 28 % „peikėjų“). 2025 m. eNPS pakilo iki 10. „Gerbėjų“ dalis išaugo iki 38 %, „pasyvių“ sumažėjo iki 33 %, o „peikėjų“ dalis liko stabili – 28 %. Matome, kad augimas įvyko ne sumažinus nepasitenkinimą, o konvertuojant dalį neutralių darbuotojų į aktyvius organizacijos ambasadorius.

Šis pokytis yra kokybiškai reikšmingas. eNPS dažnai atspindi emocinį ryšį ir reputacinį kapitalą. Kai daugėja „gerbėjų“, didėja tikimybė, kad darbuotojai rekomenduos organizaciją kaip darbdavį, kalbės apie ją pozityviai ir bus labiau linkę įdėti papildomų pastangų.

Galima įžvelgti logišką ryšį su bendru įsitraukimo augimu (nuo 61 % iki 66 %). Įsitraukimas matuoja kasdienį santykį su darbu ir organizacija, o eNPS – ketinimą rekomenduoti įmonę kaip gerą darbdavį. Kai gerėja pripažinimo, karjeros galimybių, komunikacijos ir vadovavimo vertinimai, dalis „pasyvių“ darbuotojų natūraliai pereina į „gerbėjų“ segmentą. Būtent šiose srityse 2025 m. fiksuotas didžiausias progresas.

28 %

Peikėjų dalis išliko nepakitusi



Svarbu pažymėti, kad „peikėjų“ dalis išliko 28 %. Tai rodo, jog nepasitenkinimo branduolys iš esmės nesumažėjo. Atsižvelgiant į tai, kad atlygio vertinimas išlieka silpnas ir turi didelę neigiamų atsakymų proporciją, tikėtina, kad dalis „peikėjų“ yra susiję būtent su šia dimensija. Todėl eNPS augimas kol kas grindžiamas lojalumo stiprinimu, bet ne sisteminiu nepasitenkinimo mažinimu.

Galima teigti, jog eNPS augimas nuo 7 iki 10 yra nuosaikus, bet struktūriškai sveikas pokytis. Jis patvirtina, kad didėjantis įsitraukimas jau peržengia vidinės motyvacijos ribas ir virsta stipresniu emociniu ryšiu su organizacija. Tolimesnis progresas priklausys nuo gebėjimo spręsti sisteminius nepasitenkinimo šaltinius, pirmiausia – atlygio ir vertės suvokimo klausimus.

Ambasadorystės modelis

„Addelse“ sukurtas darbuotojų ambasadorystės modelis sujungia du skirtingus, bet papildančius konstruktus – įsitraukimą ir eNPS. Modelio struktūra sudaro 2x2 matricą.

Ambasadoriai

Aukštas įsitraukimas + aukštas eNPS

Tai darbuotojai, kurie mėgsta savo darbą ir tiki organizacija. Jie įdeda daugiau pastangų, teigiamai atsiliepia apie įmonę. Strategiškai tai aukščiausios vertės segmentas – tiek produktyvumo, tiek talentų pritraukimo prasme.

Legionieriai

Aukštas įsitraukimas + žemas eNPS

Jie profesionaliai atlieka savo darbą, tačiau emocinis ryšys su organizacija silpnas. Rizika – padidėjęs mobilumas darbo rinkoje. Šis segmentas ypač jautrus išoriniams pasiūlymams.

Gyventojai

Žemas įsitraukimas + aukštas eNPS

Jiems patinka organizacija kaip aplinka ar darbdavys, bet kasdienė darbo patirtis nesukuria aukšto energijos lygio. Čia slypi neišnaudotas potencialas – dažnai reikalingi vaidmenys, atsakomybės ar karjeros koregavimai.

Įkaitai

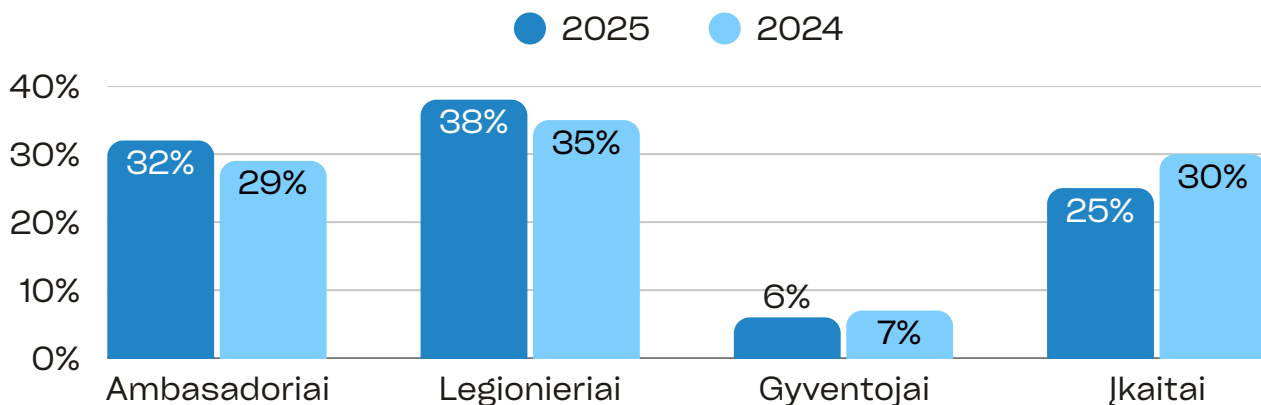
Žemas įsitraukimas + žemas eNPS

Mažiausios vertės segmentas. Silpnas ryšys su darbu ir organizacija. Gali būti pasyvaus pasipriešinimo ar net galimos kaitos šaltinis.

Svarbiausia modelio stiprybė – jis leidžia atskirti „gerai dirbančius, bet nelojalius“ nuo „lojalių, bet nepakankamai įsitraukusių“. Vien įsitraukimo ar vien eNPS analizė to neparodo.

2024 m. ambasadorių ir įkaitų grupių dydis buvo beveik panašus (29 % ambasadorių ir 30 % įkaitų). Tai reiškia, kad beveik trečdalis organizacijų darbuotojų vienu metu buvo žemiausio emocinio ir energinio ryšio segmente. Tuo pačiu 35 % sudarė legionieriai – profesionaliai dirbantys, bet silpniau su organizacija susitapatinę darbuotojai. Gyventojų segmentas buvo nedidelis – 7 %.

2025 m. matomas aiškus struktūrinis persiskirstymas. Ambasadorių dalis padidėjo nuo 29 % iki 32 %. Tai tiesiogiai atspindi augantį aukšto įsitraukimo ir aukšto rekomendavimo derinį. Kitaip tariant, daugiau darbuotojų ne tik gerai jaučiasi darbe, bet ir aktyviai palaiko organizaciją.



Legionierių dalis padidėjo nuo 35 % iki 38 %. Tai rodo, kad augo aukšto įsitraukimo, bet santykinai silpnėsio lojalumo segmentas. Šio augimo tikėjimės, kadangi didėjo bendras įsitraukimo indeksas. Tačiau tai kartu reiškia, kad dalis energijos organizacijoje išlieka „profesinė“, bet ne emocinė.

Gyventojų dalis sumažėjo nuo 7 % iki 6 %. Pokytis nedidelis, bet kryptis pozityvi – mažėja darbuotojų, kurie organizaciją vertina palankiai, bet nėra pakankamai įsitraukę į patį darbą.

Reikšmingiausias pokytis – įkaitų sumažėjimas nuo 30 % iki 25 %. Tai struktūriškai svarbiausias signalas. Mažėja segmentas, kuris pasižymi žemu įsitraukimu ir nėra linkęs rekomenduoti organizacijos kaip darbdavio. Tai reiškia, kad organizacijoje mažėja pasyvaus pasipriešinimo, ciniškumo ir kitų potencialių rizikų.

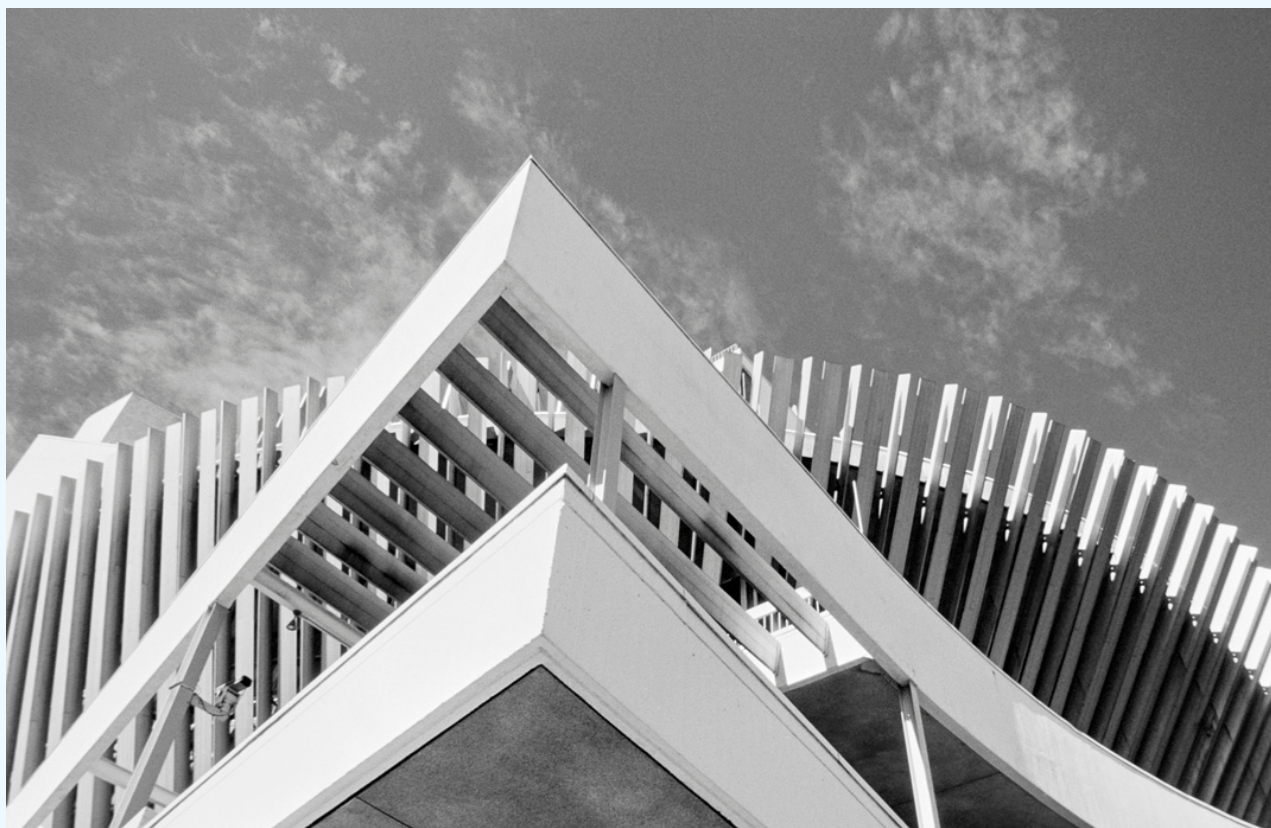
Įdomu atkreipti dėmesį, kad 2024 m. aukštos vertės segmentai (ambasadoriai + legionieriai) sudarė 64 %, o 2025 m. jie sudaro jau 70 %. Tuo pačiu žemos vertės segmentai (gyventojai + įkaitai) sumažėjo nuo 37 % iki 31 %. Šie pokyčiai nuosekliai dera su bendro įsitraukimo augimu ir eNPS didėjimu. Įsitraukimo indekso didėjimas paaiškina legionierių grupės augimą, o eNPS gerėjimas – ambasadorių dalies didėjimą. Įkaitų mažėjimas rodo, kad dalis darbuotojų iš neigiamo kvadranto persikėlė bent į vieną iš aukštesnių segmentų.

Tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į 38 % legionierių grupę, nes tai didelis profesionaliai dirbančių, bet emociniu požiūriu mobilių darbuotojų segmentas. Strateginis klausimas – kaip šią grupę sistemingai konvertuoti į ambasadorius? Tuo pačiu 25 % įkaitų išlieka reikšminga dalis – tai ketvirtadalis organizacinės sistemos, kurioje energijos lygis yra žemas.

Apibendrinant, 2025 m. pokytis rodo ne tik bendrą gerėjimą, bet ir sveiką struktūrinę dinamiką: mažėja žemos vertės segmentas, auga aukštos energijos segmentai. Tai pereinamoji fazė iš poliarizuotos struktūros į labiau brandžią, tačiau transformacija dar nėra baigta.

Skirtingos amžiaus grupės – skirtingos patirtys

Darbuotojų patirtis organizacijoje nėra vienoda visais karjeros etapais. Skirtingos amžiaus grupės pasižymi skirtingais profesiniais prioritetais, skirtingai vertina darbo aplinką ir nevienodai reaguoja į organizacinius procesus. Šie skirtumai dažnai susiję su profesinės karjeros stadija, sukaupta patirtimi, atsakomybės lygiu bei asmeninio gyvenimo aplinkybėmis.



„Addelse“ tyrimų duomenys rodo, kad darbuotojų įsitraukimas, lojalumas, darbinė įtampa ir organizacijos vertinimas reikšmingai kinta priklausomai nuo amžiaus grupės. Analizuojant šiuos skirtumus galima geriau suprasti, kokie veiksniai skirtingais karjeros etapais stiprina darbuotojų įsitraukimą, o kokie – kelia didžiausius iššūkius.

Toliau pateikiama 18–29 m., 30–39, 40–49 ir vyresnių nei 50 metų darbuotojų grupių analizė, paremta Addelse atliekamų darbuotojų įsitraukimo tyrimų duomenimis.

Jauniausi darbuotojai: nepasitenkinimas ar atsiribojimas?

Jaunų darbuotojų (iki 29 m.) įsitraukimo rezultatai 2025 m. rodo sisteminį atotrūkį nuo bendros darbuotojų imties. Bendras įsitraukimo rodiklis organizacijose siekia 66 %, tuo tarpu jaunų darbuotojų grupėje – 55 %. 11 proc. p. skirtumas nėra atsitiktinis svyravimas – tai tendencija, signalizuojanti silpnesnį emocinį ryšį su darbu ankstyvojoje karjeros stadijoje.

Vertinant darbuotojų įsitraukimą dažnai daroma prielaida, kad jaunesni (iki 29 metų) darbuotojai yra reiklesni arba kritiškesni organizacijoms. Tačiau duomenys rodo kitokį vaizdą. Jauniausių darbuotojų atsakymuose matomas ne kritiškumas, o ankstyvas nepasitenkinimas. Jie rečiau vertina darbą labai teigiamai, tačiau vietoje stiprių neigiamų vertinimų dažniau renkasi silpnai neigiamus. Tai rodo pereinamąją būseną: darbuotojas dar funkcionuoja organizacijoje, tačiau psichologiškai jau pradeda nuo jos tolti.

Tai reiškia, kad problema nėra nusivylimas darbu, o silpnas emocinis ryšys su juo. Darbas vertinamas funkcinio lygmeniu: jis nėra blogas, bet ir netampa svarbia savasties dalimi. Kitaip tariant, vyresnėms kartoms darbas yra psichologinis kontraktas su organizacija, o jauniausiems – laikinas mainų susitarimas.

Didžiausi skirtumai fiksuojami pasinėrimo į veiklą, prasmingumo ir įkvėpimo dimensijose. 75 % visų darbuotojų ir tik 54 % jaunų darbuotojų teigia, kad darbe laikas praeina nepastebimai. Silpnesnis rezultatas fiksuojamas ir prasmingumo bei įkvėpimo srityse: jaunesni darbuotojai dažniau kasdienę veiklą vertina kaip neįkvėpiančią (–13 proc. p. lyginant su bendra imtimi), o užduočių prasmingumą – 12 proc. p. mažiau. Tai rodo, kad jauni darbuotojai rečiau pastebi savo veiklos svarbą ir poveikį.

Emocinio ryšio indikatoriai 18–29 m. amžiaus grupėje taip pat nuosekliai žemesni. Pasididžiavimą savo darbu, entuziazmą ir energingumą jauni darbuotojai vertina 11–12 proc. p. prasčiau nei bendroji imtis. Šis skirtumas rodo silpnesnį identifikavimąsi su darbu ir mažesnį emocinį įsitraukimą.

**Bendras įsitraukimo
rodiklis**
66 %

**Jaunų darbuotojų
įsitraukimas**
55 %



Vertinant jaunesnių darbuotojų rezultatus reikėtų atkreipti dėmesį, jog ši karta susiduria su unikaliu sisteminiu iššūkiu – „patirties spraga“ (angl. *experience gap*):

1. Išnykusios pradinės pozicijos: dauguma pozicijų, kurios anksčiau buvo laikomos pradinėmis, dabar reikalauja 2–5 metų patirties.

2. Nedirbama pagal specialybę: JAV duomenimis, apie pusę bakalauro laipsnį turinčių asmenų pirmuosius 10 metų po studijų baigimo dirba darbą, kuriam nereikia jų turimo išsilavinimo. Tai tiesiogiai koreliuoja su jų žemiausiu pasitenkinimu karjeros galimybėmis (45 %).

3. Darbdavių skepticizmas: net 38 % darbdavių vengia samdyti ką tik studijas baigusius jaunuolius, pirmenybę teikdami vyresniems darbuotojams dėl tariamo „profesionalumo trūkumo“.

4. Mokymosi galimybių praradimas: DI perima paprastas, pasikartojančias užduotis, kurios tradiciškai buvo jauniausių darbuotojų „mokymosi aikštelė“. 28 % ankstyvosios karjeros darbuotojų teigia, kad dėl DI jie turi mažiau galimybių mokytis darbo vietoje.

● Mažesnis darbo prasmingumo ir poveikio jausmas

62%

Bendroje imtyje 68 % darbuotojų mano, kad jų veikla ir rezultatai turi reikšmingos įtakos organizacijai, tuo tarpu taip manančių jaunų darbuotojų yra 62 %. Panašus skirtumas matomas ir vertinant atliekamų užduočių prasmę – tam pritaria 70 % visų darbuotojų ir 58 % jaunų darbuotojų. Tai rodo, kad ankstyvoje karjeros stadijoje darbuotojai rečiau jaučiasi turintys realią veikimo autonomiją.

● Nepakankamas darbo pripažinimas

42%

52 % visų respondentų jaučia, kad jų atliekamas darbas yra vertinamas, tačiau jaunų darbuotojų grupėje tokių yra 42 %. 65 % visų darbuotojų gauna pakankamai grįžtamojo ryšio apie savo darbą, jaunų darbuotojų pritarimas šiam teiginiui yra 5 proc. p. mažesnis. Šie duomenys rodo, kad pripažinimo ir grįžtamojo ryšio mechanizmai jaunų darbuotojų atžvilgiu nėra pakankamai stiprūs ar nuoseklūs.

● Karjeros „lubos“

63%

63 % jaunų darbuotojų teigia, jog skirtos užduotys leidžia gerai pritaikyti turimas kompetencijas, kai bendroje imtyje tam pritaria 69 %. Visiškai patenkinti karjeros galimybėmis jaučiasi 53 % visų darbuotojų ir 48 % jaunų darbuotojų. Tai indikuoja, kad jaunų darbuotojų lūkesčiai dėl augimo, tobulėjimo ir karjeros galimybių nėra pilnai patenkinami.

Didžiausi skirtumai nuo bendro vidurkio:

▼ -11 proc. p.
Įsitraukimas

▼ -4 proc. p.
Karjeros galimybės

▼ -3 proc. p.
Įgalinimas

Galima sakyti, kad jauniausi darbuotojai nėra mažiau motyvuoti dirbti. Jie mažiau motyvuoti priklausyti organizacijai. Kol darbas suteikia patirties ir vertę – jie įsitraukia. Kai jis tampa tik stabilus – jie atsitraukia. Tai esminis skirtumas, paaiškinantis tiek mažesnę įsitraukimą, tiek didesnę kaitą šioje darbuotojų grupėje.

30–39 metai: profesinės įtampos periodas

30–39 metų amžiaus grupė organizacijose dažnai atlieka vadinamųjų „sistemos kvestionuotojų“ vaidmenį. Tai darbuotojai, kurie jau yra sukaupę pakankamai profesinės patirties pastebėti veiklos neefektyvumą ir kartu dar turi pakankamai entuziazmo siekti pokyčių. Būtent ši amžiaus grupė susiduria su didžiausiu stresu ir kritiškiausiai vertina organizacijos vidinę struktūrą.

● Didžiausias kritiškumas procesams ir struktūrai

40%

Ši amžiaus grupė yra mažiausiai patenkinta tuo, kaip organizuojamas darbas tarp skirtingų organizacijos grandžių. Tik apie 40 % šios grupės darbuotojų mano, kad skirtingi padaliniai bendradarbiauja efektyviai, jų tikslai yra suderinti tarpusavyje, o organizacijos tvarkos padeda dirbti efektyviai. Skirtingai nei jauniausieji darbuotojai, jie nepriima taisyklių kaip savaime suprantamos duotybės ir dažniau mato jas kaip kliūtį rezultatams pasiekti.

● Aukščiausias darbinės įtampos lygis

35%

30–39 metų darbuotojai jaučia didžiausią psichologinį spaudimą. Net 35 % šios grupės darbuotojų teigia patiriantys įtampą darbe. Palyginimui, vyresnių nei 50 metų darbuotojų grupėje ramiai darbe jaučiasi 63 %, o įtampą patiria tik 18 %. Padidėjusi įtampa gali būti susijusi su didėjančia atsakomybe tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime, pavyzdžiui, šeimos kūrimu ar karjeros ambicijomis.

● Nuosaikus lojalumas ir įsitraukimas

65%

Nors ši darbuotojų grupė kritiškiau vertina organizacijos sistemą, jų bendras ryšys su organizacija išlieka stabilus. Bendras įsitraukimo rodiklis siekia 65 %, o tai yra labai arti bendro Lietuvos vidurkio (66 %).

● Pasitenkinimas tiesioginiais vadovais

73%

Įdomu tai, kad nepaisant kritikos organizacijos sistemai, šios grupės darbuotojai išlaiko gerą ryšį su savo tiesioginiais vadovais. Savo tiesioginį vadovą teigiamai vertina 73 % darbuotojų. Tai rodo, kad problemos dažniau matomos ne asmeniniame santykių lygmenyje, o būtent organizacinių procesų ir tarpdepartamentinio bendradarbiavimo srityje.

Didžiausi skirtumai nuo bendro vidurkio:



-7 proc. p

Bendradarbiavimas tarp padalinių



-3 proc. p.

Darbo sąlygos

Apibendrinant galima sakyti, kad 30–39 metų darbuotojai dažnai atsiduria profesinio lūžio taške. Jie turi kompetencijos pastebėti sistemos spragas ir nori jas taisyti, tačiau būtent dėl to patiria didžiausią įtampą ir nepasitenkinimą organizacijos „biurokratija“.

40–49 metai: pasiekimų pikas

40–49 metų amžiaus grupė pasižymi didžiausiu lojalumu organizacijai ir stabilumu. Tai grupė, kuri ne tik demonstruoja aukštą įsitraukimą, bet ir palankiausiai iš visų amžiaus grupių vertina finansinį atlygį bei dažniausiai rekomenduoja savo darbuotoją kitiems.

● Aukštas lojalumas (eNPS)

21

Ši amžiaus grupė pasižymi aukščiausiu darbuotojų lojalumo rodikliu (eNPS), kuris siekia 21. Tai gerokai lenkia kitas amžiaus grupes – pavyzdžiui, jauniausiųjų darbuotojų (iki 29 metų) eNPS siekia 12.

● Aukštas įsitraukimas ir emocinis ryšys su darbu

70%

Bendras įsitraukimo lygis šioje grupėje siekia 70 %. Net 77 % darbuotojų teigia besididžiuojantys savo darbu, o 75 % mano, kad jų darbinė veikla yra prasminga ir turi aiškų tikslą.

● Geriausias atlygio ir pripažinimo vertinimas

41%

Nors visose amžiaus grupėse pasitenkinimas atlygiu išlieka viena silpniausiai vertinamų darbuotojų patirties sričių, 40–49 metų darbuotojai šį aspektą vertina palankiausiai. Jų pasitenkinimas atlygiu siekia 41 %, kai bendras vidurkis yra 37 %. Tai atitinka ir pasaulinių tyrimų tendencijas, rodančias, kad šiame amžiaus intervale dažnai pasiekiamas pajamų pikas.

● Pasitikėjimas aukščiausiąja vadovybe

67%

Pasitikėjimas aukščiausiąja organizacijos vadovybe (jos sprendimais ir strategine kryptimi) šioje grupėje siekia 67 %. Tai yra aukščiausias rodiklis tarp visų amžiaus grupių.

● Psichologinis stabilumas ir darbo krūvis

42%

Palyginti su jaunesniais kolegomis (30–39 metų), šios grupės darbuotojai jaučiasi ramiau. 55 % jų teigia darbe nepatiriantys didelės įtampos, kai 30–39 metų grupėje tokių yra tik 42 %.

Didžiausi skirtumai nuo bendro vidurkio:

▲ +5 proc. p
Įsitraukimas

▲ +4 proc. p
Pripažinimas

▲ +8 proc. p.
Aukščiausioji vadovybė

▲ +4 proc. p.
Atlygis

Apibendrinant galima teigti, kad 40–49 metų darbuotojai pasižymi aukšta profesine branda, stipriu emociniu ryšiu su darbu ir didžiausiu pasitenkinimu pripažinimu bei atlygiu.

Virš 50 metų: profesinė branda

Vyriausia darbuotojų grupė (virš 50 metų) pasižymi didžiausiu emociniu įsitraukimu ir psichologiniu stabilumu. Šie darbuotojai ne tik labiausiai didžiuojasi savo veikla, bet ir geriausiai geba susidoroti su darbe kylančia įtampa.

● Maksimalus pasinėrimas į darbą („flow“ būseną)

83%

Net 83 % darbuotojų teigia, kad dirbant laikas praeina nepastebimai. Palyginimui, jauniausiųjų grupėje tokių yra tik 54 %. Kitaip tariant, ši darbuotojų grupė stipriausiai patiria laiko pojūčio praradimą dirbant – vieną ryškiausių įsitraukimo indikatorių.

● Aukščiausias pasididžiavimas darbu ir energija

78%

Tyrimų duomenys paneigia stereotipą, kad vyresni darbuotojai yra mažiau energingi ar mažiau įsitraukę. 65 % šios grupės darbuotojų teigia jaučiantys energiją atlikdami kasdienes darbo užduotis, kai jauniausių darbuotojų grupėje tokių yra 46 %. Be to, 61 % jų mano, kad jų darbo krūvis yra optimalus. Kitose amžiaus grupėse šis rodiklis nesiekia 53 %. Net 78 % darbuotojų šioje grupėje didžiuojasi savo darbu – tai aukščiausias rodiklis tarp visų amžiaus grupių.

● Psichologinis atsparumas ir stabilumas

63%

Patirtis leidžia šiai darbuotojų grupei ramiau reaguoti į pokyčius ir stresines situacijas. 63 % darbuotojų teigia darbe nepatiriantys didelės įtampos. Sukaupta profesinė patirtis leidžia į organizacinius pokyčius žiūrėti stabiliau ir su didesniu atsparumu.

● Aukštas pasitikėjimas darbo aplinka

74%

Vyriausieji darbuotojai palankiausiai vertina savo darbinę aplinką. Iš esmės visus darbuotojo patirties aspektus – santykį su tiesioginiu vadovu, bendradarbiavimą su kolegomis ir bendrą organizacijos veikimą – jie vertina pozityviau nei kitų amžiaus grupių darbuotojai.

Didžiausi skirtumai nuo bendro vidurkio:



+5 proc. p

Įsitraukimas



+6 proc. p.

Darbo sąlygos

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai virš 50 metų dažnai tampa organizacijos emociniu inkaru. Jie pasižymi ne tik aukščiausiu įsitraukimu (71 %), bet ir didžiausiu bendru pasitenkinimu darbu (65 %). Jų lojalumas ir ramybė stresinėse situacijose tampa svarbiu organizacijos stabilumo veiksnium, ypač pokyčių laikotarpiais.

Pabaigai



Šiandieninė verslo aplinka reikalauja daugiau nei greitis ar efektyvumas. Organizacijos supranta, kad tvarūs veiklos rezultatai priklauso nuo lyderystės praktikų, kurios kuria darbuotojų pasitikėjimą, įsitraukimą ir atsparumą – ypač technologinių pokyčių, organizacinių pertvarkų ir augančio darbuotojų streso sąlygomis. Didžiausią pažangą daro tie vadovai, kurie kultūrą supranta kaip strateginį prioritetą ir į žmones investuoja taip pat sąmoningai, kaip į technologijas.

Savo darbe nuosekliai matome judėjimą į žmones orientuoto požiūrio link: adaptyvi lyderystė, paremta empatija ir aiškumu, DI integracija, stiprinanti pasitikėjimą, hibridinio darbo modeliai, bei aktyvios pastangos mažinti perdegimą ir psichosocialinę riziką. Visa tai padeda organizacijoms išlaikyti talentus, stiprinti lyderystę ir pasiekti aukštesnį įsitraukimo bei produktyvumo lygį.

Labai džiaugiamės kiekvienu klientu, kuriam šios strategijos virsta realiais pokyčiais – darbuotojams, vadovų komandoms, o galiausiai ir visai organizacijai. Žvelgiant į priekį, sėkmingos bus tos organizacijos, kurios stabilumą kurs per aiškumą, pasitikėjimą ir į žmogų orientotą lyderystę.

O jums, mūsų skaitytojai, linkime sėkmės kuriant stiprią organizacinę kultūrą!

Apie Addelse

Addelse teikia darbuotojų įsitraukimo tyrimų, kompetencijų vertinimo ir lyderystės ugdymo paslaugas.

Tikime, kad sėkmingai dirbančios organizacijos paslaptis yra kruopšti darbuotojų atranka, tikslingas mokymas, nuoširdus motyvavimas, entuziazmas, įsitraukimas į veiklą bei puikūs lyderiai ir vadovai. Norime padėti sukurti aplinką, kurioje darbuotojai galėtų realizuoti savo potencialą, maksimaliai išnaudodami savo talentus ir gebėjimus.

Bendraukime:



+370 699 44420



info@addelse.com



www.addelse.com