**KOMENTARAS ŽINIASKLAIDAI**

**2025 m. spalio 30 d.**

**Agnė Jonaitytė-Karalienė: Darbas viešajame ir privačiame sektoriuose – kur baigiasi skirtumai ir prasideda bendros taisyklės?**

Agnė Jonaitytė-Karalienė, ILTE Personalo departamento vadovė

Darbuotojų įsitraukimas tendencingai mažėja – Europoje 2025 m. jis siekia vos 13 proc. – o tai kelia klausimą, ką organizacijos gali padaryti, kad darbas taptų tikrai įtraukiančiu ir prasmingu. Viešasis ir privatus sektoriai dažnai suvokiami kaip priešingybės, bet abiejose sistemose darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą lemia panašūs dalykai. Pažiūrėkime, ką viešasis ir privatus sektorius gali pasiūlyti darbuotojams, kad darbas taptų tikrai „geru“.

**Ką atskleidžia tyrimai?**

Tarptautinės tyrimų ir konsultacijų kompanijos „Gallup“ 2025 metais atlikta darbuotojų įsitraukimo apklausa rodo, kad darbuotojų įsitraukimas pasaulyje mažėja: 2025 metais jis siekė 21 proc., Europoje šis rodiklis dar mažesnis – 13 proc. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys žemą darbuotojų įsitraukimą, yra prasmingos lyderystės stoka, trūkinėjantys komandų ryšiai ir silpnas organizacijos prasmės jausmas. „Gallup“ teigia, kad jų tęstinis tyrimas rodo tas pačias tendencijas – vadovavimas svarbesnis nei bet koks kitas faktorius. Tuo pačiu, tik 44 proc. vadovų teigia, kad yra dalyvavę kokiuose nors formaliuose šios srities mokymuose.

Pagal „Glassdoor“ – svetainės, kur darbuotojai anonimiškai vertina darbdavius ir dalijasi darbo patirtimi, duomenis, tarp geriausiai vertinamų kompanijų yra „Boston Consulting group“, „Microsoft“, „Nvidia“ ir t.t. Darbuotojai vardina, kad jos geriausios dėl įvairių (ir kartais skirtingų) dalykų: vieni dėl puikių vadovų, kiti - dėl suteikiamo lankstumo darbe, mokymosi galimybių, treti – dėl konkurencingo atlygio ir t.t.

„Gero darbo“ komponentų gali būti labai daug. Svarbu, kaip jie dera tarpusavyje, nes prasmė ir lankstumas ne visada atsvers menką piniginį atlygį. Kalbant apie „gerus darbus“, atsiranda ir įmonės įvaizdžio faktorius, veiklos sektoriaus aspektas. Viešasis sektorius, lyginant su privačiu, pasižymi savo ypatybėmis, tačiau nėra visiškai homogeniškas – vis daugiau viešojo sektoriaus įmonių vertinamos kaip patrauklūs darbdaviai.

**Viešojo ir privataus sektoriaus skirtumai ir panašumai**

Pabandykime pažiūrėti į sektorių skirtumus ir panašumus per patrauklumo aspektus, kuriuos vardina darbuotojai įvertindami geriausius darbdavius, prizmę:

**Lyderystė.** „American Chamber of Commerce“ asociacijos 2025 metais atliktas tyrimas rodo, kad Lietuvoje 22 proc. vykdomojo *(angl. executive)* lygio vadovų turi nepakankamus vadybinius gebėjimus. Problema turbūt nėra būdinga išskirtinai viešajam ar privačiam sektoriui, tačiau galima manyti, kad privačiame sektoriuje vadovų ugdymo klausimui buvo skiriamas didesnis dėmesys nei viešajame, tad šį patrauklumo aspektą viešajam sektoriui reikėtų labiau tobulinti.

**Organizacijos kultūra.** Pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje vyko daug viešojo sektoriaus įmonių transformacijų. Jose keitėsi vadovų kartos ir tikrai įvyko daug svarbių pokyčių. Tikėtina, kad ir organizacijos kultūra keitėsi į gerąją pusę. Analizuodami kultūrą, galime kalbėti ir apie lauką, kuriame veikia organizacijos, kokios nuostatos apie jas palaikomos visuomenėje. Dažnai apie viešąjį sektorių kalbama kaip apie biurokratišką, nelankstų, „nedirbantį“. Apie privatų verslą – godų, siekiantį naudos, ypač tokias reakcijas girdime krizinėse situacijose. Kaip tai gali veikti šių įmonių kultūrą, galime tik pasvarstyti. Veikiausiai, viešajame sektoriuje daug tvarkų ir taisyklių atsiranda iš siekiamybės atitikti skaidrumo reikalavimus, nesuklysti (nes klaidos gausiai aptariamos ir parodomos). Metai iš metų veikus pagal tam tikras nustatytas normas ir taisykles, virsmas negali įvykti akimirksniu.

**Atlygis ir papildomos naudos**.Pastaraisiais metais situacija kito ir atlygio srityje. Pirmiausia, stebint atlygio rinkos tyrimus, galime matyti kiek daug dalyvių juose atsirado iš viešojo sektoriaus. Vadinasi, viešajame sektoriuje formuojasi poreikis turėti aiškias sistemas bei lygintis su rinka. Žinoma, atlygio klausimu verslo organizacijos yra vis dar konkurencingesnės. Tačiau, jeigu lygintumėme papildomas naudas, čia rastume nemažą įvairovę ir neretai panašius papildomų naudų krepšelius.

Ryškus viešojo sektoriaus privalumas papildomų naudų kontekste – lanksčios darbo sąlygos. Jeigu privatus verslas COVID-19 pandemijos metu atsiradusią normą naudotis hibridinio darbo privilegijomis pradėjo smarkiai riboti, tai viešajame sektoriuje – tai viena populiariausių, matomų naudų, kurią vertina ir kandidatai.

**Galimybė kurti, iššūkiai darbe, augimo galimybės**.Jeigu kalbame apie viešojo sektoriaus organizacijas, kurios išgyvena transformaciją, čia natūraliai atsiranda daugiau erdvės kūrybai, savęs išbandymui naujuose iššūkiuose, nei stabiliai ilgą laiką veikiančiose tarptautinėse organizacijose. Dažnai kandidatai atrankos metu dalinasi, kad tam tikros viešojo sektoriaus pozicijos įdomios būtent dėl šios priežasties, kad gali siūlyti sprendimus ir idėjas, kurias pats ir įgyvendinsi, o tai bus puiki kūrybiškumo ir augimo erdvė.

**Prasmės jausmas.** Paprastai šis patrauklumo elementas būna vienas svarbiausių kalbant apie žmonių motyvaciją ir įsitraukimą. Galbūt pastarųjų metų aplinka, karo grėsmės nuojautos stiprina žmonių norą dirbti Lietuvai ir tokią prasmę jie įžvelgia valstybės valdomose organizacijose. Be abejonės, veiklos prasmė turbūt yra kone kiekvienoje organizacijoje. Jų kuriamos paslaugos ir produktai palengvina gyvenimą daugeliui žmonių, tačiau visų verslo organizacijų tikslas – pelnas, kurio siekimas neretai gali užgožti prasmės jausmą.

**Ką vieni gali duoti kitiems?**

Nors skirtumų tarp viešojo ir privataus sektoriaus – nemažai, visgi panašumų taip pat yra. Pirmiausia, abiejų tipų organizacijose reikia vystyti panašius procesus, stiprinti lyderystę, dirbti su kultūros klausimais, siekti rezultatų ir produktyvumo. Panašūs ir kai kurie iššūkiai – talentų pritraukimas, kartų kaitos keliami iššūkiai yra aktualūs įvairiems sektoriams.

Ar galime vieni iš kitų kažko pasimokyti? Neabejotinai. Iš verslo galima mokytis greitų sprendimų, rezultatų siekimo, iš viešojo sektoriaus – kūrybinių sprendimų bei prasmės darbe pojūčio. Bet kokiu atveju, efektyviai moderniai veikiančios tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus organizacijos yra pridėtinė vertė Lietuvos ekonomikai ir jos atsparumui.